



BACHELORARBEIT

Herr
Julian Hofmann-Jeckel

**Markteintritt
eines Global Sports Player in
eine Randsportart und die
Konsequenzen am Beispiel
Feldhockey**

2013

BACHELORARBEIT

Markteintritt eines Global Sports Player und die Konsequenzen am Beispiel Feldhockey

Autor:
Herr Julian Hofmann-Jeckel

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM10sS10

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
**Heinz Böckenholt, Staatsexamen für
das höhere Lehramt**

Einreichung:
Hamburg, 15.08.13

BACHELOR THESIS

Launch of a global sports player in a non-relevant sport and the con- sequences on the example of fieldhockey

author:
Mr. Julian Hofmann-Jeckel

course of studies:
applied media science

seminar group:
AM10sS10

first examiner:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:
**Heinz Böckenholt, Staatsexamen für
das höhere Lehramt**

submission:
Hamburg, 15.08.13

Bibliografische Angaben

Hofmann-Jeckel, Julian:

Markteintritt eines Global Sports Player in eine Randsportart und die Konsequenzen am Beispiel Feldhockey

Launch of a global sports player in a non-relevant sport and the consequences on the example of fieldhockey

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Markteintritt für global agierende Sportartikelhersteller in eine Randsportart. Am Beispiel der aus deutscher Sicht erfolgreichen Randsportart Feldhockey wird aufgezeigt, wie adidas als weltweit präsenter Sportartikelhersteller den Markteintritt strategisch und operativ umsetzt.

Es wird der Frage nachgegangen, welche Rolle ein Global Sports Player auf dem Markt einer Randsportart einnehmen kann. Ziel der Arbeit ist die Ableitung strategischer und operativer Handlungsempfehlungen für GSP, die einen Markteintritt in eine Randsportart umsetzen wollen. Die Ergebnisse werden auf der Grundlage der Auswertung aktueller Fachliteratur hergeleitet. Experteninterviews stellen eine ergänzende Informationsquelle dar. Im Ergebnis wird deutlich, dass die Kraft der Marke sowie die konsequente Umsetzung strategischer und operativer Marketingmaßnahmen Faktoren eines erfolgreichen Markteintritts in eine Randsportart sein können. Weiterhin erhebt die Arbeit nicht den Anspruch auf Allgemeingültigkeit, da die Ergebnisse nicht ohne randsportspezifische Anpassungen übertragbar sind.

Schlüsselwörter: Global Sports Player, Randsportart, Feldhockey, adidas, Marke, Markenkommunikation, strategisches und operatives Marketing.

The bachelor thesis deals with the market entry for globally operating sports equipment manufacturers in a non-relevant sportsmarket. Field hockey was chosen as an example for a non-relevant sportsmarket as it is one of the most successful sports in Germany since years. Furthermore the thesis describes how adidas as a worldwide sports equipment manufacturer converts market entry strategically and operatively.

The question of the thesis is, which market position can be achieved for Global Sports Players in a non-relevant sportsmarket. As a result the author wants to develop strategic and operative marketing recommendations for GSP for an entry in a non-relevant sportsmarket. The results are derived on the basis of the evaluation of the current economics literature. Expert interviews represent a supplementary information source.

The results show that the strength of the brand as well as the consistent translation of strategic and operative marketing measures can be factors of a successful market entry into a non-relevant sportsmarket. Furthermore the thesis doesn't lay the claim to general validity since the results aren't transferable without sports-specific customizations.

Keywords: Global sports player, non-relevant sportsmarket, field hockey, adidas, brand, brand communication, strategic and operative marketing

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
2 Die Rolle der Global Sports Player	4
2.1 Begriffliche Einordnung des GSP	4
2.2 Abgrenzung des Sportmarktes	5
2.3 Festlegung der Unternehmens- und Marketingziele auf dem Zielmarkt	9
2.4 Abgrenzung Nischenmarkt	12
3 Marketingmaßnahmen zur Erschließung von Randsportarten	17
3.1 Definition des Begriffs Marke.....	17
3.2 Verschiedene Typen von Marken	18
3.3 Markenmanagement.....	22
3.3.1 Identitätsbasierte Markenführung	22
3.3.2 Die Funktion einer Marke	26
3.4 Operative Marketingmaßnahmen	27
3.4.1 Produktpolitik.....	31
3.4.2 Preispolitik.....	31
3.4.3 Kommunikationspolitik.....	32
3.4.4 Distributionspolitik	34
4 Marketingstrategie von adidas für den Hockeymarkt	36
4.1 Die Marke adidas	36
4.2 Sportart und Sportmarkt	37
4.3 Der Hockeymarkt vor dem Markteintritt von adidas	40
4.4 Der Marketing-Mix von adidas	41
4.4.1 Die Rolle von adidas auf dem Hockeymarkt	41
4.4.2 Produktpolitik.....	45
4.4.3 Preispolitik.....	47
4.4.4 Kommunikationspolitik.....	47
4.4.5 Distributionspolitik	50

5 Handlungsempfehlungen.....	52
5.1 Strategische Handlungsempfehlungen	52
5.2 Operative Handlungsempfehlungen	54
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	XVIII
Eigenständigkeitserklärung	XXIII

Abkürzungsverzeichnis

ait	adidas innovation team
App.	Applikation
DHA	Deutsche Hockey Agentur
DHB	Deutscher Hockey Bund
DHZ	Deutsche Hockey Zeitung
FIFA	Federation Internationale de Football Association
IOC	Internationales Olympisches Komitee
GSP	Global Sports Player
T.H.W.	The Hockey Wholesalers
TNS	Transit Network Selection

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Usain Bolt als Werbe-Ikone	6
Abbildung 2: Typologie von Sportarten.....	8
Abbildung 3: Produkt-Markt-Matrix in Anlehnung an Ansoff (1966).....	13
Abbildung 4: Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch	24
Abbildung 5: Die klassischen Marketinginstrumente (4Ps) im Marketingmix.....	29
Abbildung 6: Bedeutung E-Commerce	35
Abbildung 7: adidas Sport Performance Überblick der Sportarten.....	37
Abbildung 8: Erfolge der deutschen Nationalmannschaften Hockey (Damen/Herren) .	38
Abbildung 9: Übersicht Sponsoring adidas Hockey (Saison 2013/2014).....	43
Abbildung 10: Kampagne adidas is all in	44
Abbildung 11: Autogrammstunde Herren-Nationalmannschaft	48
Abbildung 12: Screenshot adidas hockey Facebook	49
Abbildung 13: Kooperation zwischen T.H.W. und adidas	50

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„adidas is all in.“¹

Der Markt für Sportartikel unterliegt seit Jahren einem hart umkämpften Wettbewerb. Geprägt wird dieser Wettbewerb durch die beiden führenden Global Sports Player², *adidas*³ und *Nike*. *adidas* erzielte im Geschäftsjahr 2012 einen Konzernumsatz von 14,9 Mrd. Euro⁴, der Marktführer *Nike* erwirtschaftete in dem gleichen Zeitraum 18,7 Mrd. Euro⁵.

adidas verfolgt seit Jahren das Ziel, die weltweite Marktführerschaft bei Sportartikel zu übernehmen. Zur Erhaltung seiner Spitzenposition verfolgt *Nike* die Strategie, nicht nur bei seinen Kernsportarten, wie Leichtathletik oder Basketball, sondern auch bei der weltweit beliebtesten Sportart Fußball, Marktführer zu sein.⁶ Die Märkte für Sportartikel der weltweit populärsten Sportarten, wie Fußball, Basketball oder auch Laufen sind gesättigt und durch Preiskämpfe und reine Verdrängungsstrategien geprägt.⁷ Diese Marktsituation zwingt alle Sportartikelhersteller weltweit, ihre bisherigen Strategien zu überdenken.

Entgegen der aufgezeigten Strategie von Nike wählt *adidas* den Weg, Multisportspezialist zu sein. *adidas* produziert in diesem Zusammenhang nicht nur Sportartikel von den selbst gewählten Kernsportarten, wie u.a. Fußball, Leichtathletik, Tennis und Basketball, sondern auch für Sportarten, die kaum im Fokus der Öffentlichkeit stehen. *adidas* als Multisportspezialist produziert Sportartikel für 27 von 28 olympischen Disziplinen.⁸

¹ adidas News Archiv (2011), o. S.

² Anm.: Global Sports Player wird nachfolgend als GSP abgekürzt.

³ Anm.: adidas wird vollständig klein geschrieben, auch zur Abgrenzung von PUMA

⁴ Vgl. adidas-Group, Geschäftsbericht (2012), S. 246

⁵ Vgl. Nike Inc (2013), o. S.

⁶ Vgl. Brand Fellas Online (2012), o. A.

⁷ Vgl. Ratcheva, o. J.

⁸ Vgl. adidas-Group Geschäftsbericht (2012), S. 82; Experteninterview Frucht (2013)

Zur Realisierung seiner Multisport-Strategie fördert *adidas* den internen Technologie- und Wissenstransfer der dargestellten Kernsportarten auf Randsportarten, wie Tischtennis, Badminton und Feldhockey.⁹

Das von *adidas* formulierte Ziel ist es, der weltweit führende Anbieter in der Sportartikelindustrie zu sein.¹⁰ Dies ist ein sehr ambitioniertes Ziel, denn *Nike* besitzt bspw. heute 560 Patente¹¹ und kann dadurch seine Konkurrenten, und damit auch *adidas*, auf Abstand zu halten.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Resultierend aus der skizzierten Problemstellung soll der Markteintritt eines GSP in eine Randsportart analysiert werden. Als Randsport wird dabei auf die aus deutscher Sicht erfolgreiche Sportart Feldhockey eingegangen. Als GSP werden die strategischen und operativen Maßnahmen von *adidas* auf den Feldhockeymarkt untersucht. Es ist die Frage zu beantworten, welche Rolle ein GSP auf dem Markt einer Randsportart einnimmt. Zur erfolgreichen Umsetzung seiner Strategie als Multisport-Spezialist verfolgt *adidas* beispielsweise eine Mehrmarkenstrategie.¹²

Absatzmärkte bei Randsportarten sind dadurch gekennzeichnet, dass die Anbieter traditionell mit der Sportart verwachsen und ausschließlich auf dem speziellen Markt bekannt sind.¹³ Vor diesem Hintergrund sollen Handlungsempfehlungen für GSP, wie *adidas* entwickelt werden, um auf einen für sie neuen Markt einer Randsportart erfolgreich zu sein.

Diese Bachelorarbeit gliedert sich in zwei Hauptteile. Der erste Teil befasst sich mit dem wissenschaftlichen Hintergrund zum Thema Marke sowie dem strategischen und operativen Marketinginstrumentarium. Dazu werden die theoretischen Grundlagen der Markenführung analysiert. Im Anschluss wird im zweiten Teil dieser Arbeit der Markteintritt eines GSP auf einen Markt einer Randsportart analysiert. Dabei wird auf das strategische Markenmanagement sowie das operative Marketinginstrumentarium von *adidas* eingegangen. Zum Abschluss und Beantwortung der für die Arbeit zugrunde

⁹ Vgl. *adidas-Group Geschäftsbericht* (2012), S. 82

¹⁰ Vgl. *adidas-Group Unsere Mission* (2013)

¹¹ Vgl. *Die Welt Online* (2013), Hartmann

¹² Vgl. Kapitel 4.1

¹³ Vgl. Kapitel 4.2

liegenden Fragestellung werden Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Markteintritt eines GSP in eine Randsportart am Beispiel Feldhockey generiert.

2 Die Rolle der Global Sports Player

2.1 Begriffliche Einordnung des GSP

Im zweiten Kapitel geht es zunächst darum, den Begriff des GSP zu definieren. Zudem wird dem Leser verdeutlicht, welche Rolle ein globales Unternehmen auf dem Weltmarkt begleitet. Mit der Kombination aus Global Player und Sport wird der Bezug zu dieser Arbeit hergestellt. Bei einem GSP handelt es sich um ein weltweit agierendes Unternehmen, hierzu wird mit dieser Zusammenführen der Begriffe eine direkte Einordnung in den Themenkomplex Sport geschaffen. Gegenstand ist die Verknüpfung zwischen einem multinationalen Unternehmen und einer Randsportart bzw. einem dazugehörigen Nischenmarkt¹⁴, auf den sich der GSP konzentriert.

„[Global Player des Sports sind] große (multinationale) Unternehmung, die im Zuge der Globalisierung der Märkte durch weltweit angesiedelte Produktionsstätten die Weltmärkte [beliefern]. Im Idealfall ist jede Funktion des global [Sport] Players an dem Ort, wo für ihn die besten Rahmenbedingungen gegeben sind. [Die GSP] nutzen alle Wettbewerbsvorteile des „global sourcing“, der globalen Marktpräsenz, der „economies of scale“ und der „economies of scope“.“¹⁵

Unter „global sourcing“ wird die Erschließung und Nutzung von Rohstoffen und Kapazitäten des gesamten Weltmarkts verstanden. Ist der Absatzmarkt für bestimmte Produkte im europäischen Raum, werden die besten Produktions- und Transportbedingungen erschlossen, sodass der Zielmarkt optimal versorgt werden kann. Im Unterschied dazu geht es bei den „economic of scale“ um unternehmerische Vorteile, die durch die Erhöhung der Betriebsgröße mit steigender Produktion die Reduzierung von Durchschnittskosten erreicht wird. Ein weiterer Effekt ist der Zusammenschluss oder die Zusammenarbeit zweier Unternehmen, die sich mit dem Zusammenwirken verschiedener Kräfte, mit dem Ziel einer gemeinsamen Gesamtleistung, Kostenersparnisse und Wettbewerbsvorteile verschaffen, dann spricht man von „Synergieeffekten“. Hingegen bezeichnen die „economic of scope“ die Fähigkeiten eines Unternehmens, mit flexibler Befriedigung der Kundenbedürfnisse, durch das Angebot innovativer Produkte, auf alle Bereiche reagieren zu können.

¹⁴ Anm.: Definition des Nischenmarkts in Kapitel 2.4

¹⁵ Leser (2005), o. S.

„Vorangedrieben wird diese Entwicklung durch einen ständigen grenzüberschreitenden Strom von Gütern, Bildern, Informationen.“¹⁶

Im modernen Sport gibt es in seiner Dynamik einerseits die Entwicklung der Medialisierung, welches die Grenzen des räumlichen Zugangs von Informationen aufhebt, weiterhin wird der Wettbewerb durch Verbände (bspw. wie FIFA oder IOC) und die Sportartikelindustrie internationalisiert und führt zu einer Verstärkung des Welthandels.¹⁷ Produkte einer Kollektion, ein spezielles Schuhmodell, ein Fußballtrikot oder bestimmte Dienstleistungen, wie ein selbstdesigntes Produkt eines Herstellers, diese Leistungen sind weltweit realisiert und für den Konsumenten zugänglich. Verglichen mit den Top fünf Sportartikelherstellern (vier der fünf verfolgen eine Mehrmarkenstrategie), werden diese von dem jeweiligen Mutterkonzern aus gesteuert und kontrolliert.¹⁸ Neben den Hauptmarken verfolgen die Unternehmen eine Mehrmarkenstrategie, die weitere Felder des Sportmarktes abdecken sollen. Die verschiedenen Unternehmensbereiche sind in verschiedenen Ländern angesiedelt. Im definitorischen „Idealfall“ verfügt jeder Bereich, die gesamte Wertschöpfungskette über.

2.2 Abgrenzung des Sportmarktes

„Sportliche Leistungen und Erfolge werden auf allen Ebenen immer professioneller vermarktet: von den Mega-Events und Profi-Ligen des Spitzensports über Fitness-Studios und Sportreisen bis zu lokalen Veranstaltungen im Breiten- und Freizeitsport.“¹⁹

Die Vermarktung einer bestimmten Sportart zielt darauf ab, die Unique Selling Proposition²⁰ der jeweiligen Sportart sowie den damit verbundenen Erlebniswert den Konsumenten zu vermitteln. Der Erfolg eines Anbieters von Sportgütern (Produkte und Dienstleistungen) ist eng mit der Attraktivität einer Sportart verbunden. Ist die Sportart attraktiv für Sporttreibende und Zuschauer, dann sollte das Ziel von Vereinen, Verbänden und kommerziellen Sportanbietern (z.B. Fitnessstudios) darauf ausgerichtet sein, mit der Vermarktung und einer bestimmten Angebotsbreite den Erhalt einer Sportart zu sichern. Betrachtet man aktuell die Chance für den deutschen Tennismarkt: 2011 schrieb der Spiegel „Tennis in Deutschland: Der Vergessene Markt“. Der Artikel berichtet über die Situation des in den USA „boomenden“ Sports, der nach Analysen der *Sporting Goods Manufacturers Association* als die am schnellste wachsende traditionel-

¹⁶ Bröskamp (1998), o. S.

¹⁷ Vgl. Bröskamp (1998), o. S.

¹⁸ Anm.: Vergleich der Marken: Nike, adidas, VF Corp., PUMA und asics

¹⁹ Walter Freyer (2011), o. S.

²⁰ Anm.: Alleinstellungsmerkmal (engl. unique selling proposition oder unique selling point, USP)

le Sportart gilt und dabei den ausbleibenden Erfolg auf dem deutschen Markt.²¹ 2013 bietet sich die Chance, mit den aufstrebenden deutschen Tennisdamen – Sabine Lisicki erreicht das Finale in Wimbledon²² – den Tennissport wieder in den Fokus zu rücken. Dies bedeutet, dass ein Markt in Abhängigkeit zu seinen Akteuren steht und in diesem Fall die Rolle des Spitzensportlers als Identifikationsfigur die Verbindung zu einer Sportart als „local hero“ herstellen kann. In der Regel sind es sportliche „Großereignisse wie die Olympischen Spiele oder Weltmeisterschaften [die] den Sport in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses [rücken].“²³

In den verschiedenen Disziplinen konkurrieren nicht nur die sportlichen Akteure um Gold, Silber und Bronze, sondern auch die ausrüstenden Sportartikelhersteller, die durch den Erfolg eines Sportlers, bspw. durch die drei Streifen, den „Swoosh“ und weitere, repräsentiert werden.²⁴ Für die Hersteller hat es einen hohen Prestigewert, dass sie als Ausrüster den Spielball der WM stellen, oder der schnellste Mann der Welt seine Produkte in die Kamera hält.



Abbildung 1: Usain Bolt als Werbe-Ikone²⁵

„Liegt ein Sportartikelhersteller im Wettbewerb der ausrüstenden Unternehmen an der Spitze, so kann er den sportlichen Erfolg seiner Athleten in den meisten Fällen in einen kommerziellen Erfolg bei den Kunden

²¹ Vgl. Spiegel Online (2011), o. A.

²² Vgl. Focus Online (2013), o. A.

²³ Hermanns/Riedmüller (2008), S. 415

²⁴ Vgl. Hermanns/Riedmüller (2008), S. 415

²⁵ n-tv Internetpräsenz (2010)

*umwandeln: Denn kein Verkaufsargument kann die Leistungsfähigkeit eines Produktes so eindrucksvoll unter Beweis stellen, wie der reale sportliche Wettbewerb.*²⁶

Die globalen Wettbewerbsstrukturen zeigen eine kontinentübergreifende Konkurrenzsituation in den verschiedenen Bereichen des Sportsmarktes. Dabei stehen sie immer in einem engen Bezug zur Sportart bzw. dem sportlichen Wettkampf. Auf Grund der wachsenden Nachfrage erhöht sich gleichzeitig auch der Kampf um die beste Position auf dem jeweiligen Absatzmarkt.²⁷ Durch langfristige Investitionen in Technologie (Forschung und Entwicklung) und die Verstärkung der Markenwerte, werden Wettbewerbsvorteile gegenüber nationalen- und globalen Mitbewerbern geschaffen.²⁸ Der Sport-Sportsmarkt ist ein vielschichtiger Bereich, bestehend aus Sportgüterproduzenten und Sportdienstleistungen, umfasst also alle Güter und Dienstleistungen, die im und um den Sport Verwendung finden. In Abbildung 2 ist eine Übersicht des gesamten Sportsmarktes in verschiedene Klassifizierungen abgebildet. Um den relevanten Markt abzugrenzen. Als Konsumgüterhersteller von Sportartikeln gelten die Dienstleister für aktiven Sportkonsum, dazu gehören kommerzielle- und gemeinnützige Organisationen, als primäre Zielgruppe für den Absatzmarkt. Die angebotenen Produkte werden über verschiedene Absatzkanäle vertrieben, der „Weg eines Produktes vom Produzenten zum Endverbraucher kann unterschiedlich gewählt werden.“²⁹ Die verschiedenen Vertriebsmöglichkeiten werden nach Meffert in stationären Vertrieb (Filialverkauf, Fabrikverkauf, Showrooms, Automatenverkauf etc.), mobilen Vertrieb (fahrbare Verkaufsstellen, Messeverkauf etc.) und Direktvertrieb (Telefon-, Online-, Katalogverkauf etc.) unterschieden.³⁰ Mit der Wahl der Distribution soll dem Kunden ein Nutzenvorteil verschafft werden, d.h. mit möglichst bequemer Erreichbarkeit und schneller Verfügbarkeit werden die Vertriebswege angepasst sodass die unterschiedlichen Kunden einen optimalen Zugang zu den Produkten erlangen.³¹

²⁶ Hermanns/Riedmüller (2008), S. 415

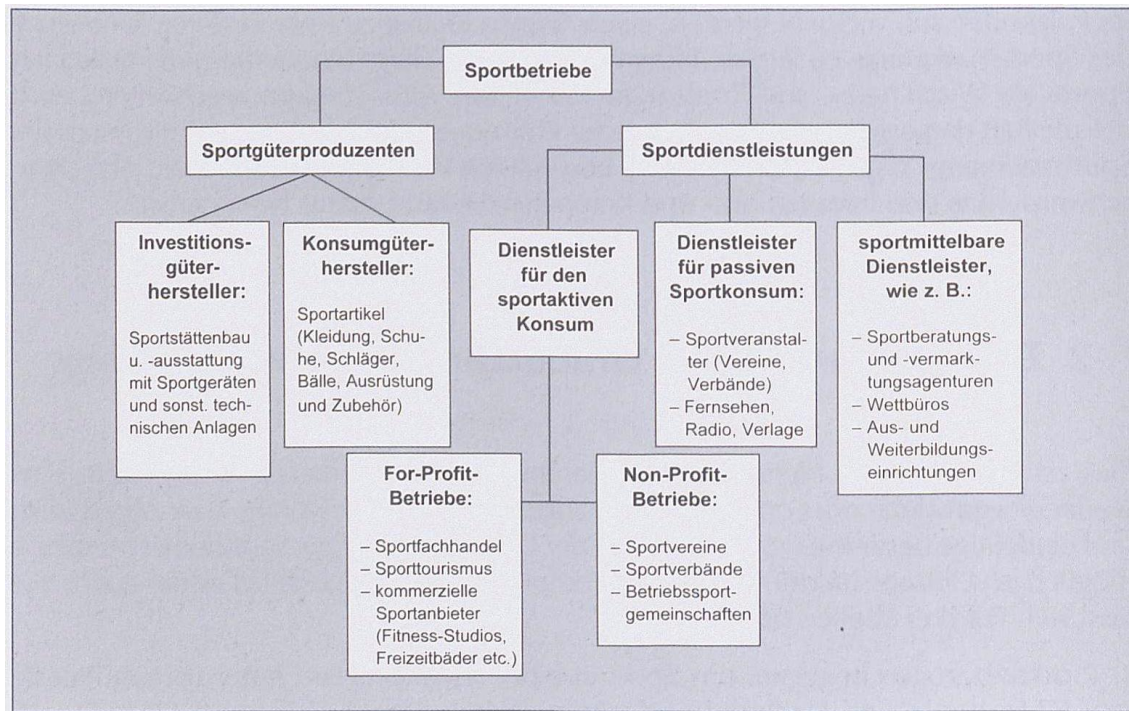
²⁷ Vgl. Statista Dossier (2013), Trevis.com

²⁸ Vgl. Hermanns/Riedmüller (2008), S. 415

²⁹ Hofbauer/Schweidler (2006), S. 33

³⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 318

³¹ Vgl. Hofbauer/Schweidler (2006), S. 34

Abbildung 2: Typologie von Sportarten³²

Nach der Verteilung der Produkte durch verschiedene Kanäle wird auch zwischen den Produkten unterschieden, d.h. in welchem Bezug sie zum Sport stehen. Die Anbieter von Sportgütern unterscheiden nach Drees in vier „Grade der Sportnähe“:³³

- Produkte ersten Grades (Sportartikel) kommen bei der Sportausübung unmittelbar zum Einsatz und werden gebraucht oder verbraucht. Beispiele sind Unternehmen wie *adidas*, *PUMA* und *Nike*.
- Produkte zweiten Grades (sportnahe Produkte), werden zwar für die Ausübung des Sports nicht unmittelbar benötigt, stehen jedoch in direkter, unmittelbarer Verbindung mit dem Sport, wie z.B. Trainingsgeräte, Fitness-Nahrung oder Dusch-Gel.
- Bei Produkten dritten Grades (sportferne Produkte) besteht nur eine mittelbares Verbindung zum Sport. Ein Beispiel hierfür ist ein Automobilhersteller, der im Rahmen eines gesponserten Sportevents als Transportdienstleister auftritt.
- Produkte vierten Grades (sportfremde Produkte) verfügen weder unmittelbar noch mittelbar über eine Beziehung zum Sport, wie z.B. Finanzdienstleister, Energieun-

³² Schubert (2008), S. 88

³³ Kiendl (2007), S. 138

ternehmen, Bauträger und Investitionsgüterhersteller. Die gemeinsame Klammer zwischen Sport und kommunikationstreibendem Unternehmen kann hier häufig nur über Imagedimensionen hergestellt werden.

Der globale Sportartikelmarkt umfasst alle Waren, die direkt, unmittelbar oder mittelbar mit dem Sport in Verbindung stehen. Auf den gesättigten Absatzmärkten geht es lediglich um die Verteilung der Marktanteile.³⁴ Neben den Produkten ersten Grades gibt es die Weiterentwicklung des Sportmarkts in Sport-Style-Produkte, so bieten die Unternehmen neben reinen Sportartikeln auch Freizeitmode an. Damit leben wie z.B. bei *adidas* durch *adidas Originals* „alte“ Sportartikel wieder als sportliche Alltagsbekleidung auf. Auf diesem Marktsegment besteht wie in anderen Bereichen auch der Wettkampf zwischen den GSP. Der globale Sportartikelmarkt bezieht sich auf alle ausgeübten Sportarten, für die eine Nachfrage besteht. Wie dargestellt, stehen die GSP in starker Konkurrenz zueinander. Die Hauptakteure, sofern man die Umsatzzahlen betrachtet, sind der US-Konzern *Nike* und der *adidas* Konzern aus Herzogenaurach.³⁵ Als eine Folge vom Wettbewerb wird mit der Konzentration auf weitere Geschäftsfelder, so genannten Nischenmärkten, durch Differenzierung von konkurrierenden Unternehmen eine Lücke aufgesucht, die als wirtschaftlich profitabel gilt. Darüber hinaus kann die zum Ausbau und zur Untermauerung des Images herbeiführt. Auf Grund des mit dem Thema dieser Arbeit verbundenen Fallbeispiels wird der Beobachtung des Einstiegs in einen Nischenmarkt besondere Aufmerksamkeit zugeteilt. In Punkt 2.3 wird erläutert, was der Nischenmarkt darstellt, da es sich nicht um die klassische Definition des Nischenmarkts handelt, sondern um die Betrachtung eines ganzen Segments/Sportart als Nische.

Im Anschluss der Abgrenzung des Sportmarkts werden die Marketingziele in Abhängigkeit der Unternehmensziele auf dem Zielmarkt definiert sodass eine optimale Eingrenzung des Nischenmarkts erfolgen kann. Vorweg ist zu nennen, dass die folgenden Kapitel immer im Kontext zur Nische (Zielmarkt) einzuordnen sind.

2.3 Festlegung der Unternehmens- und Marketingziele auf dem Zielmarkt

Unternehmensziele sind in der Regel fest im Unternehmen verankert und dienen als Leitlinien, d.h. an ihnen orientieren sich die weiteren Ziele in den verschiedenen Berei-

³⁴ Vgl. TEIA, (o. J.), o. A.

³⁵ Statista (2013): Sportartikel-Statista-Dossier

chen. Die Zielebenen können systematisch als Pyramide dargestellt werden, mit einer Mittel-Zweck-Beziehung stellen die untergeordneten Ziele in dieser Beziehung die Erfüllung der Oberziele dar.³⁶ Umgekehrt findet eine zunehmende Konkretisierung der Ziele durch die nachfolgenden Ebenen statt.³⁷ Der als „business mission“ bezeichnete Unternehmenszweck gibt als Spitze der Zielpyramide vor, „welche Arten von Leistungen das Unternehmen als Teil der Gesamtwirtschaft erbringen soll.“³⁸ Mit der Zielpyramide entsteht eine Zielstruktur mit wechselseitigen Zielbeziehungen.³⁹ Als etabliertes Unternehmen ist davon auszugehen, dass die Aufgaben der Ziele, die Formulierung der Formal- und Sachziele und die Analyse der externer- sowie interner Stärken und Schwächen erfolgt sind.⁴⁰ Mit dem Eintritt in einen Nischenmarkt gilt es für einen GSP die Marketingziele für den Zielmarkt zu stecken, dabei wird die Betrachtung weiterer bzw. bestehender Märkte außer Acht gelassen. Die Marketingmaßnahmen sollen eine Übersicht der Möglichkeiten für einen GSP aufzeigen.

„Marketing ist eine Unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“⁴¹

Grundlage der Zielbildung ist die Analyse der Ausgangslage. Dazu werden die Bereiche Umweltbedingungen, Bedürfnisse und Unternehmensziele unterteilt, damit im nächsten Schritt die Marketingziele festgelegt werden können. Diese sind mit Hilfe von Marketinginstrumenten weiter zu detaillieren und mit der Auswahl verschiedener Instrumente soll für den Sportartikelhersteller der optimale Marketing-Mix kombiniert werden.⁴² Infolge dessen, dass die Marketingziele in einem engen Zusammenhang mit den unternehmerischen Zielvorgaben stehen, ist die Formulierung der Ziele wesentlicher Gegenstand der Marketingausrichtung.⁴³ So haben alle Unternehmen ihre auf die „Sache“ ausgerichtete Zielvorstellung. In der Sportartikelindustrie kann z.B. die Marktführerschaft auf dem Gesamtmarkt das Ziel sein oder die Erhöhung des Marktanteils auf dem Gesamtmarkt oder in verschiedenen Bereichen des Marktes. Ist wie in diesem Fall das Ziel ein untergeordnetes Bereichsziel, der Eintritt in ein Marktsegment, das als Nische zu bezeichnen ist, so muss im Vorfeld die Bestimmung des Marktprofils erfol-

³⁶ Vgl. Hofbauer/Schweidler (2006), S. 369

³⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S.237 ff.

³⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 239

³⁹ Vgl. Hofbauer/Schweidler (2006), S. 369

⁴⁰ Vgl. Hofbauer/Schweidler 2006, S.369 ff.

⁴¹ Bruhn (2010), S. 14

⁴² Vgl. Thommen/Achtleitner 2003, S. 119 ff.

⁴³ Vgl. Thommen/Achtleitner 2003, S. 119 ff.

gen.⁴⁴ Da es sich bei der Nische um den Markt eines Randsports handelt, ist der vollständige Markt als Nischensportmarkt zu bezeichnen. So ist festzuhalten, dass das Erfüllen der Nischensportmarktziele, ein Teil der Mittel-Zweck-Beziehung des Zielsystems darstellt. Bei der Bestimmung des Marktprofils wird zunächst das Marktpotenzial abgeschätzt und die Marktattraktivität sowie das Wettbewerbsverhalten bestimmt.⁴⁵

Die Marketingziele verfolgen eine nach Bruhn formulierte „Erfolgskette“, mit dem Ziel des ökonomischen Erfolgs, so hat die Kette folgenden Verlauf: Marketingaktivitäten → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → Ökonomischer Erfolg.⁴⁶ Der Sportartikelhersteller muss für sich die Dimensionen seiner Ziele formulieren, damit er über eine Steuerungs- und Kontrollfunktion verfügt. Die fünf Dimensionen lassen sich unterteilen in:⁴⁷

- Zielinhalt: Was ist zu erreichen?
- Zielausmaß: In welchem Umfang ist das Ziel zu erreichen?
- Zielperiode: Bis wann ist das Ziel zu erreichen?
- Zielsegment: In welchem Marktsegment ist das Ziel zu erreichen?
- Zielgebiet: In welchem Gebiet ist das Ziel?

Als Teil dieser Dimensionen ist das Formulieren von Marketingzielen notwendig, da durch die Operationalisierung der Erfolg messbar wird. Als GSP ist bspw. die Steigerung des nationalen Marktanteils in einem bestimmten Marktsegmenten von zehn Prozent innerhalb der nächsten zwölf Monate vorstellbar. Die Angaben für die Dimensionen müssen vollständig sein, sodass sie mess- und kontrollierbar sind. Unter dem Einsatz von Marketinginstrumenten wird dem Unternehmen ermöglicht, mit „Werkzeugen“, gestaltend auf den Markt einzuwirken.⁴⁸

„Bei der Konzeption von Sport-Marketing geht es vielmehr darum, die oben skizzierten Besonderheiten von Sport systematisch daraufhin zu analysieren, welche Konsequenzen sich daraus für das Marketing im Sport ergeben. Für alle Aufgaben und Phasen des Marketingplanung (Ist-Analyse, Ziel- und Strategieentwicklung, Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen [...]) [...] wäre die Frage zu beantworten, welche Optionen und Instrumente des Marketings [...] auszugestalten sind.“⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Hofbauer/Schweidler (2006), S. 368

⁴⁵ Vgl. Hofbauer/Hellwig (2005), S. 92

⁴⁶ Vgl. Bruhn (2010), S. 27

⁴⁷ Bruhn (2010), S. 27

⁴⁸ Vgl. Bruhn (2010), S. 27

⁴⁹ Schubert (2008), S. 89

Mit der Festlegung der Marketingziele: Im Bezug zum Absatzmarkt von Sportartikeln lassen sich verschiedene Marketing-Instrumente festlegen. Die Literatur bietet verschiedene Systeme, das bekannteste ist das Modell der „4P’s“ von McCarthy, darunter sind die Begriffe: Product, Price, Promotion und Place zu verstehen.⁵⁰ Die vier Instrumente untergliedern sich in sich weiter, d.h. die Ziele werden durch die Marketingmaßnahmen detaillierter definiert.⁵¹

Ein GSP wählt also die zielführenden Instrumente aus und entwickelt diese im Unternehmen jeweils in den Bereichen: Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution weiter. Durch die Verknüpfung der verschiedenen Instrumente folgt der so genannte unternehmerische Marketing-Mix, mit der die bestmögliche Bearbeitung des Zielmarktes bzw. der Teilmärkte und der Kunden erfolgen kann.⁵² Der Absatzmarkt steht im Mittelpunkt des „klassischen“ Marketings, er bezeichnet den Austausch von Angebot und Nachfrage, um den Marketingbegriff jedoch genauer fassen zu können bedarf es zunächst der Analyse des „relevanten Marktes“, damit im Anschluss eine detailliertere Festlegung der Marketingmaßnahmen für den GSP vorgenommen werden können.⁵³

2.4 Abgrenzung Nischenmarkt

Nachdem die Bereiche zwischen Unternehmens- und Marketingzielen sowie Sport und dem Sportartikelmarkt beschrieben wurden, liegt der Fokus im Bezug zu diesem Themenkomplex auf dem Nischensportmarkt, welcher die Voraussetzung einer Abgrenzung darstellt.

„Jede Nische basiert auf einem Nischenfaktor. Er ist das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zu anderen Angeboten bzw. Nachfragern auf dem Markt. Je eindeutiger der Nischenfaktor abgrenzbar ist, desto eindeutiger kann die Nische auch abgegrenzt werden.“⁵⁴

Den ausschlaggebenden Faktor eines Nischenmarkts beschreibt hier die Sportart. Die Sportarten, die die Grundlage für einen Nischenmarkt bilden, sind Randsportarten. Randsportarten sind als „Sportart[en], für die sich nur wenige Menschen interessieren“ definiert.⁵⁵ Als Randsportart sind also solche Sportarten gemeint, die in der Öffentlichkeit meist unterrepräsentiert sind. Verglichen mit Sportarten wie Fußball, Boxen oder

⁵⁰ Vgl. Thommen/Achtleitner (2003), S. 121

⁵¹ Vgl. Bruhn (2010), S. 27

⁵² Vgl. Hofbauer/Schweidler (2006), S. 383

⁵³ Vgl. Bruhn (2010), S. 18; Steffenhagen (2008), S. 37ff.

⁵⁴ Rosenbaum (2007), o. S.

⁵⁵ Vgl. Duden Online (2013), Randsport

der *Formel 1* nehmen sie selten einen Sendeplatz im Fernsehen ein. Die einzige Möglichkeit besteht darin bei großen Events, wie z.B. den Olympischen Spielen, (mediale) Aufmerksamkeit zu erlangen. So reihen sie sich zwischen nahezu unbekannten Sportarten (z.B. Kegeln/Boul) und bekannten, (medial) präsenten Sportarten (Fußball, *Formel 1*) ein. Bei den Märkten von Nischensportarten handelt sich um den Absatz von Produkten, die in direktem Bezug zur jeweiligen Sportart stehen.

„Harrigan hat festgestellt, dass 75% aller Branchen in Japan, Westeuropa und den USA von langsamen, stagnierendem oder negativem Wachstum betroffen sind.“⁵⁶

Globale Unternehmen weiten in ihren Unternehmensstrategien die Aktivitäten auf Märkten aus. Dabei konzentrieren sich die wirtschaftlichen Maßnahmen auf bestehende Märkte, Nischenmärkte oder neue Märkte aus, wodurch neue bzw. modifizierte Produkte angeboten werden. Geht man von einem gesättigten Markt aus, ergeben sich in der Produkt-Markt-Matrix vier Wachstumsstrategien, die an einem potenziellen Marktwachstum teilhaben können:⁵⁷

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 3: Produkt-Markt-Matrix in Anlehnung an Ansoff (1966)⁵⁸

Mit einem Nischenmarkt ist in diesem Fall keine Nische als Segment auf einem Markt gemeint, sondern beschreibt den gesamten Markt einer Branche, welcher in Abhängigkeit zu einer Randsportart steht. Ein Nischenmarkt definiert sich im Unterschied zu einem Massenmarkt durch die selektive Nachfrage an Produkten und Dienstleistung im Verhältnis zu Massenmärkten.⁵⁹ Der absatzorientierte Markt bietet spezielle Produkte für eine bestimmte Zielgruppe an. Unter der Annahme, dass das neue Marktsegment aus Sicht des Unternehmens, attraktive Verkaufsmöglichkeiten mit langfristigem Wachstum bietet, Zeichen/Grund dafür ist die fortschreitende Professionalisierung und letztlich auch der sportliche Erfolg der mit dem Markt verknüpften Sportart. Durch die Erschließung eines speziellen Nischenmarkts wird die Zielgruppe quasi mitbestimmt.

⁵⁶ Vgl. Ratcheva, o. J.

⁵⁷ Vgl. Thommen/Achtleitner (2003), S. 923

⁵⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff (1966), S. 132

⁵⁹ Vgl. Duden Online (2013), Nischenmarkt

Hierbei handelt es sich in erster Linie um Sportler, die sportliche Leistungen im Zusammenspiel mit Sportdienstleistern erzeugen, um anschließend auf die Produkte des Herstellers zurückzugreifen. Neben den aktiven Sportlern und Dienstleistern (z.B. Vereine, Verbände) gehören sämtliche Handelspartner ebenfalls zur relevanten Zielgruppe. Nach Rosenbaum müssen sieben Anforderungen des Nischenfaktors erfüllt werden:⁶⁰

- 1) Er muss bei der Nischenzielgruppe ein **spezifisches Nachfragebedürfnis** erzeugen und / oder erfüllen.
- 2) Er muss eine sehr **hohe Konsumrelevanz** für die Nischenzielgruppe haben.
- 3) Er muss **dauerhaft** vom Unternehmen **umsetzbar** sein.
- 4) Er muss von der Nischenzielgruppe **dauerhaft nachgefragt** werden.
- 5) Er muss **verteidigungsfähig** sein.
- 6) Er muss **tragfähig** sein (→ ausreichend hohe Anzahl an Nischenkonsumenten).
- 7) Er muss von der Nischenzielgruppe als solcher **wahrgenommen** werden.

Es handelt sich beim Nischensportmarkt um einen besonderen Markt. Ein kurzer Exkurs soll eine Vorstellung der Sportarten verschaffen. Vorstellbar sind Sportarten wie: Reitsport, Fechten, Tischtennis, Handball, Hockey etc. Bei vielen dieser Sportarten sind die zur Ausübung benötigten Artikeln nicht alle im Sporthandel (bspw. Intersport/Karstadt Sport) zu beziehen. Einige dieser Sportarten sind als Freizeitsport, z.B. Tischtennis oder Badminton beliebt, in diesem Sinne allerdings ohne einen Leistungssportcharakter, das ermöglicht einem Freizeitsportler einfache Produktvarianten günstig zu erhalten.⁶¹ Interessant ist in der Betrachtung, wie die Märkte für die speziellen Produkte⁶² aufgebaut sind und welches wirtschaftliche Potenzial für einen von traditionellen Anbietern geprägten Markt für globale Konzerne ist. Für einen marktfremden Teilnehmer, der in Konkurrenz auf dem Nischenmarkt treten will, ist die Analyse des Marktprofils wesentlicher Bestandteil für den zukünftigen Erfolg. Bei den Produkten

⁶⁰ Rosenbaum (2007), o. S.

⁶¹ Anm.: Badmintonschläger im Profibereich liegen bei 100-150 € (Yonex traditioneller Anbieter), Freizeitprodukte liegen deutlich darunter, bei Lidl liegt der CRIVIT „Profi-Badmintonschläger“ bei 15 €. Man kann sehen, dass Sportprodukte, die auch als Freizeitsportprodukte anzusehen sind, einfacher zugänglich sind. Spezielle Produkte hingegen sind nur bei auf das Produkt ausgerichteten Fachhändlern zu erstehen.

⁶² Anm.: Spezielle Produkte bedeutet, dass Produkte gemeint sind, die sich nur auf die jeweilige Sportart beziehen, z.B. ein Hockeyschläger für Feld- oder Hallenhockey.

handelt es sich vorrangig um die in Kapitel 2.2 angesprochenen Produkte ersten- und zweiten Grades.

Zur Analyse der Marktstrukturen müssen alle Marktteilnehmer identifiziert werden, wobei zwischen Abnehmern und Anbieter unterschieden wird. Bei der Analyse müssen die Marktprozesse der Beziehungen der Teilnehmer erkannt werden. Um Strukturen wie z.B. das Zusammenwirken zwischen Konkurrenz und Markt oder die Analyse des Informationsstrom zu verstehen.⁶³

Aus Herstellerperspektive ergeben sich für den GSP die Marktteilnehmer der aktuellen Nachfrager (Konsumenten), es handelt sich um Kunden, die bereits Leistungen nachfragen bzw. schon erworben haben, die potenziellen Nachfrager deren Bedürfnis nach einer bestimmten Leistung bisher noch nicht von den Marktteilnehmern gedeckt wurde, die aktuellen Anbieter, die ihre Leistungen bereits am Markt anbieten, des Weiteren werden die potenziellen Anbieter in Betracht gezogen, als auch die Absatzmittler in der Funktion als Bindeglied zwischen Hersteller und Verbraucher sowie die Absatzhelfer unterstützend für den Austausch von Information (z.B. Adressen) und abschließend spielen die Beeinflusser eine Rolle, z.B. in der Markttransparenz oder der Weitergabe objektiver Informationen.⁶⁴

Für die Analyse des Marktes beschreiben die Art und die Anzahl der Akteure die Bedingungen auf dem Markt, zusätzlich gilt es die Marktprozesse auf dem Nischenmarkt zu analysieren sodass der „relevante Markt“ abzugrenzen ist.⁶⁵ Dieser beinhaltet sämtliche Austauschbeziehungen zwischen den Marktteilnehmern und unterteilt die Marktprozesse in eine sachliche-, räumliche- und zeitliche Abgrenzung.⁶⁶ Zudem wird der Markt kundenorientiert abgegrenzt, d.h. dass der Nischenmarkt als kundenorientierter Absatzmarkt angesehen wird, der die Merkmale der Sportler heranzieht.

In der Volkswirtschaft wird der Markt aus Perspektive des objektiven bzw. neutralen Beobachters betrachtet, man spricht auch von der „Vogelperspektive“, dabei wird der Prozess zwischen Markt und den Marktteilnehmern verstanden sowie die Betrachtung der Menge an Anbietern und Produkten (Marktform: Monopol, Oligopol, Polypol).⁶⁷ Aus Sicht des Unternehmens wird in der Betriebswirtschaftslehre als Teil der Marketingtheorie die prozess- und objektbezogene Betrachtung vereint, d.h. die Absatzseite steht

⁶³ Vgl. Bruhn (2010), S. 19ff.

⁶⁴ Vgl. Steffenhagen (2008), S. 25ff.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 46

⁶⁵ Vgl. Bruhn (2010), S. 19ff.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 46

⁶⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2011), S. 126f.

⁶⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 46

unter besonderer Betrachtung, da der Einsatz der kundenorientierten bzw. absatzorientierten Marketinginstrumente in Hinblick auf das Kaufverhalten erfolgt.⁶⁸ Der Anbieter steht in einem mehrseitigen Austausch mit den verschiedenen Akteuren auf dem Markt. Der Markt ist die Hauptplattform für die Anbieter, daraus ergibt sich nach Hill folgende Definition:

„Unter dem Absatzmarkt versteht man die Gesamtheit der Bedarfsträger, an die sich das Unternehmen als tatsächliche und potenzielle Abnehmer seiner Leistungen wendet, um sie durch die Gestaltung seines Angebots und dem aktiven Einsatz seiner Marketing-Instrumente zum Kauf seiner Leistungen zu veranlassen.“⁶⁹

So ergibt sich, dass der Markt aus einer Vielzahl von Akteuren besteht und der Markt kann als „Schauplatz“ für alle Teilnehmer beschrieben werden. Ausgehend von der allgemeinen Definition ist es notwendig, den relevanten Markt genauer zu spezifizieren.⁷⁰ In der vorliegenden Arbeit bezieht sich der relevante Markt auf das Angebot von Artikeln für den jeweiligen Sportmarkt.

⁶⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 46

⁶⁹ Hill (1982), S. 16

⁷⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 51

3 Marketingmaßnahmen zur Erschließung von Randsportarten

Zur Erschließung von Randsportarten kann das komplette Instrumentarium an strategischen und operativen Marketingmaßnahmen angewandt werden. Einen besonderen Stellenwert nimmt in diesem Zusammenhang der Begriff der Marke ein. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf den facettenreichen Markenbegriff eingegangen.

3.1 Definition des Begriffs Marke

Der Begriff Marke wird einerseits als rechtliche und andererseits als merkmalsbezogene Erscheinungsform beziehungsweise Vorstellungsbild der Konsumenten definiert.⁷¹ In den vergangenen Jahren wurde diese Definition sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft unterschiedlich gedeutet.⁷² Der deutsche Werbepsychologe und Schriftsteller *Hans Domizlaff* definierte eine Marke als konstante Qualität und einheitliche Aufmachung bei der im Markt verkauften Ware. Da diese Definition unvollständig ist, muss sie um Personen oder Institutionen, die einen Markenstatus erlangt haben, erweitert werden. So ist die *Aktion Mensch* ebenso als Marke zu betrachten wie auch Personen des öffentlichen Lebens wie Heidi Klum, Verona Poth oder Daniela Katzenberger.⁷³

Es besteht bislang in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffs Marke. Neben rechtlichen und merkmalsbezogenen Erscheinungsformen soll das Augenmerk auf die Nachfrage in der Wirtschaft gelegt werden. Aus diesem Grund wird eine Definition gewählt, die ein nachfragebezogenes Verständnis heranzieht.⁷⁴ Nach allgemeinem Verständnis heutzutage suggeriert eine Marke ein gefestigtes und unverwechselbares Vorstellungsbild eines Produktes oder einer Dienstleistung.⁷⁵ Der Wert einer Marke ist das Ergebnis des Vertrauens, das Konsumenten einem Produkt entgegen bringen.⁷⁶

Neben dem Wert einer Marke sollen in dem Kontext auch die rationalen und emotionalen Faktoren analysiert werden. Die rationalen Faktoren beschreiben den physisch-

⁷¹ Vgl. Baumgarth (2004), S. 207

⁷² Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 5

⁷³ Vgl. Esch (2012a), S. 18 f.

⁷⁴ Vgl. Hubbard (2004), S. 104 f.

⁷⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Koers (2002), S. 6

⁷⁶ Vgl. Hubbard (2004), S. 106

funktionalen Mehrwert. Dagegen beschreiben emotionale Faktoren, wie etwa der Name oder assoziierte Symbole, einen immateriellen Aspekt, der mit einer Marke in Verbindung gebracht wird. Beide Faktoren interagieren miteinander und das Ergebnis aus jener Interaktion ist die Differenzierung von anderen Marken. Je stärker sich eine Marke von anderen Marken unterscheidet, desto stärker wird die Marke wahrgenommen.⁷⁷

3.2 Verschiedene Typen von Marken

Die Literatur unterscheidet zwischen drei Typen des Begriffs Marke: Einzelmarke, Familienmarke und Dachmarke. Unter Berücksichtigung des unternehmerischen Kompetenzfeldes, der Wettbewerbsstruktur und der Zielgruppenbedürfnisse, ist zu entscheiden, welcher Markentyp zu wählen ist. Führt ein Unternehmen ein neues Produkt ein oder möchte eine vorhandene Marke restrukturieren, gilt es ebenfalls zu klären, welcher Markentyp gewählt werden soll. Bei jedem Typ wird eine entsprechende Strategie verfolgt, die sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringen kann.⁷⁸

Bei der Einzelmarke wird die Strategie verfolgt, dass für jedes Produkt eine eigene Marke auf dem Markt platziert wird. Dabei steht aus Kundenperspektive die Marke im Vordergrund, wohin gegen das dazugehörige Unternehmen im Hintergrund steht. Die Einzelmarkenstrategie ist ein klassisches Konzept und ermöglicht eine klare Führung der Markenidentität.⁷⁹ Insbesondere für Hersteller von innovativen Produkten, die heterogene Leistungen für unterschiedliche Kundengruppen und Marktfelder anbieten, eignet sich diese Strategie besonders, da sich auf diesem Weg die eigenen Produktvorteile gegenüber anderen Angeboten klarer positionieren lassen.⁸⁰

Die Einzelmarkenstrategie bietet den Vorteil, dass durch eine klare und spitze Positionierung sich beispielsweise Produktinnovationen leichter vermarkten lassen. In dem Fall wird vom Verbraucher nur eine einzige Marke wahrgenommen, wodurch sich eine etwaige Umpositionierung der Marke unkompliziert realisieren lässt. Das lässt sich dadurch erklären, dass andere Produktkategorien vom jeweiligen Unternehmen nicht berücksichtigt werden müssen. Auf diese Weise ist ein negativer Transfer von Misser-

⁷⁷ Vgl. Burmann/ Meffert/ Koers (2005), S. 7

⁷⁸ Vgl. Esch (2012a), S. 357

⁷⁹ Anm.: Die Markenidentität wird in Kapitel 2.3. analysiert.

⁸⁰ Vgl. Becker (2012), S. 196

folgen anderer Produkte nicht möglich, wodurch der sogenannte Badwill-Transfer⁸¹ nicht eintreten kann.⁸²

Neben den eben genannten Vorteilen gibt es bei dieser Strategie zahlreiche Nachteile. Zuallererst muss ein großes Werbebudget bereitgestellt werden, um Konsumenten auf die Marke aufmerksam zu machen. Darüber hinaus bedingt die Einzelmarkenstrategie einen mühsamen Aufbau der Markenidentität. Ein weiterer Nachteil ist ein verkürzter Produktlebenszyklus⁸³, der mit dieser Strategie einhergeht. Denn der Markenaufbau ist zeitaufwendig und Märkte befinden sich in struktureller Veränderung, wodurch fraglich ist, ob der Break-Even-Point⁸⁴ erreicht wird. Außerdem besteht das Problem der geeigneten Namensfindung und dessen Schutzfähigkeit als passender Markenname. Trotz der zahlreichen Nachteile verfolgen viele namenhafte Unternehmen, wie z. B. Proctor & Gamble, eine Einzelmarkenstrategie, die an den Marken Ariel und Pampers deutlich wird.⁸⁵

Ein weiterer Markentyp ist die Familienmarke. Diese wird als klassische Produkterweiterung verstanden. Bei dieser Markenstrategie werden also verschiedene Produkte unter demselben Markennamen angeboten. Der Literatur zufolge ist diese Auffassung aber nicht mehr zutreffend, da viele Familienmarken die Grenzen der Produktgruppen überschreiten. Kapferer beschreibt diesen Markentyp einmal als *line brand strategy*, die der Idee der klassischen Familienmarke folgt und sich auf einem Produktbereich bezieht und als *range brand strategy*. Diese Strategie unterscheidet sich von einer Dachmarkenstrategie, da sie über eine enge Produktlinie hinausgeht und noch weitere Marken im Unternehmen geführt werden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die Auffassung von einer Familienmarke, wie Kapferer sie interpretiert, verwendet.⁸⁶

Unternehmen wählen die Familienmarke, wenn für alle Produkte das gleiche Nutzenversprechen verwendet wird. Als Beispiel für dieses Nutzenversprechen kann die *Nivea-Pflege* der Marke Nivea aus dem Haus von Beiersdorf zitiert werden. Diese Marke suggeriert dem Konsumenten, dass aus ihrem Gebrauch ein hoher Nutzen resultiert. Aus diesem Markentyp resultiert besonders bei bekannten Marken ein hoher Nutzen,

⁸¹ Anm.: Negative Aspekte eines anderen Produktes haben Auswirkungen auf die restlichen Produkte.

⁸² Vgl. Esch (2012a), S. 359

⁸³ Anm.: Ist ein Konzept der Betriebswirtschaftslehre und beschreibt den Prozess zwischen Markteinführung und der Herausnahme eines Produktes aus dem Markt.

⁸⁴ Anm.: Der Punkt einer Produktion, an dem Erlös und Kosten gleich hoch sind und somit weder Verluste noch Gewinne erwirtschaftet werden.

⁸⁵ Vgl. Becker (2012), S. 196 f.

⁸⁶ Vgl. Esch (2012a), S. 360

da das Kundenvertrauen in die Marke sehr hoch ist. Als Beispiel kann in dem Fall die Marke *Milka* herangezogen werden. Neben der Tafelschokolade konnte auch die Markenphilosophie genutzt werden, um weitere Produkte wie *Milka Toffee Classic* im Markt erfolgreich zu positionieren.⁸⁷ Neben dem hohen Kundenvertrauen kann eine Positionierung wie bei der Einzelmarke umgesetzt werden oder von dem Bekanntheitsgrad der anderen Produkte profitiert werden. Im Gegensatz zur Einzelmarke wird das Werbebudget bei der Familienmarke auf die gesamte Produktpalette verteilt. Der Bekanntheitsgrad einer bestehenden Marke kann für hinzukommende Marken genutzt werden. Dabei ist der Transfererfolg von der Bedeutung der Stammmarke im anvisierten Markt abhängig.⁸⁸

Zahlreiche Nachteile stehen den Vorteilen der Familienmarke gegenüber. Eine individuelle Positionierung der Familienmarke ist nicht möglich, da eine Basispositionierung vorgegeben ist. Auf diese Weise wird das Nutzenversprechen aller Produkte von der Familienmarke sichergestellt. Das gewählte Nutzenversprechen ist von der benötigten Akzeptanz der Konsumenten abhängig. Ein weiterer Nachteil ist, dass es bei einer zu großen Entfernung von den Basisleistungen zu einer Markenverwässerung⁸⁹ kommt.⁹⁰

Abschließend wird die Dachmarke vorgestellt. Die Dachmarke zeichnet sich dadurch aus, dass alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke vertrieben werden. Die aufgebauten Markenattribute stehen wie das Unternehmen im Vordergrund. Die Dachmarkenstrategie wird gewählt, wenn der Programmumfang von Anbietern zu umfangreich ist und dadurch eine Einzelmarkenstrategie unvorteilhaft wäre. Des Weiteren unterscheiden sich die Zielgruppen und die Positionierung der einzelnen Produkte nur geringfügig. Deswegen wird dieser Markentyp oft von Produzenten von Industrie-, Gebrauchs- und Dienstleistungsgütern, wie beispielsweise BMW oder Allianz, genutzt.⁹¹

Bei Dachmarken verteilt sich das Werbebudget, ähnlich wie bei Familienmarken, auf alle Produkte. Neue Produkte können von den Markenattributen der Stammmarke partizipieren und dadurch schneller von der Zielgruppe akzeptiert werden. Der verkürzte Produktlebenszyklus kann von der Dachmarke kompensiert werden und verringert somit die Gefahr für die gesamte Unternehmung. Außerdem gestaltet sich die Namens-

⁸⁷ Vgl. Becker (2012), S. 199 f.

⁸⁸ Vgl. Esch (2012a), S. 360

⁸⁹ Anm.: Die Markenverwässerung beschreibt einen negativen Prozess, bei dem die Markenleistung an Klarheit verliert.

⁹⁰ Vgl. Esch (2010), S. 356

⁹¹ Vgl. Esch (2010), S. 365

findung für zukünftige Marken unkomplizierter, da nur ein prägnanter Zusatzname an die Stammmarke hinzugefügt werden muss.⁹²

Nachteil dieser Strategie ist die fehlende Ausrichtung auf einzelne Zielgruppen. Scheitert ein Produkt im Markt, wird ein negativer Zusammenhang zwischen den anderen Produkten geknüpft und der sogenannte Badwill-Transfereffekt tritt dann ein, wodurch die Reputation aller Produkte Schaden nimmt. Problematisch ist bei dieser Dachmarkenstrategie, dass Innovationen nicht ausreichend kommuniziert werden können. Ein weiterer Nachteil ist, dass bei dieser Markenstrategie Produktveränderungen nur selten vorgenommen werden können, da die Markenpositionierung der Dachmarke nur wenig Spielraum für Veränderungen bietet. Diesem verbreiteten Verständnis widersprechen Lafort und Saunders, die darlegen konnten, dass der Einsatz verschiedener Markenstrategien hinsichtlich einer Dachmarke möglich ist. Allerdings fügten sie hinzu, dass der Kostenaufwand groß ist und sich gebildete Markenattribute auflösen können.⁹³

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass in der Praxis meistens die drei Markentypen nicht in Reinform, sondern in Kombination auftreten. Esch erläutert in diesem Zusammenhang zwei Stoßrichtungen:⁹⁴

- Die erste ist die horizontale Kombination von Markenstrategien. Diese spielt eine Rolle bei der Führung von diversen Marken im gleichen Markt. Dabei kann es sich um Einzel- oder Familienmarken handeln. Der Grund für die steigende Mehrmarkenführung ist der Zerfall der Märkte und die verschiedenen Bedürfnisse der Zielgruppe. Für eine einzelne Marke ist es unmöglich, alle Segmente zu bedienen.
- Die vertikale Kombination von Markenstrategie beschreibt die Kombination von Einzel-, Familien- und Dachmarken. So tritt beispielsweise die Marke *Persil* als Einzelmarke auf. Auf der Verpackung ist aber die Zugehörigkeit zur Dachmarke Henkel erkennbar.⁹⁵

Die große Herausforderung der Mehrmarkenführung ist die trennscharfe Positionierung der jeweiligen Marken, damit es zu keiner gegenseitigen Kannibalisierung⁹⁶ der einzelnen Marken kommt. Wenn sich ein Unternehmen für eine vertikale Kombination von Markenstrategien entscheidet, ist hierbei die Hauptaufgabe das Umsetzen einer sinn-

⁹² Vgl. Becker (2012), S. 198

⁹³ Vgl. Esch (2012a), S. 367

⁹⁴ Vgl. Esch (2012a), S. 367

⁹⁵ Vgl. Esch (2012a), S. 369

⁹⁶ Anm.: Absatzrückgang eines Produktes wegen der Einführung eines Produktes derselben Marke.

vollen Markenarchitektur. Die zunehmende Defragmentierung der Märkte und die unterschiedlichen Kundenwünsche setzen die Dachmarken zunehmend unter Druck. Die Lösung für dieses Problem sind angepasste Untermarken, die die zersplitterten Märkte bedienen sollen. Wie schon erwähnt, soll ein positiver Imagetransfer von einigen Produkten auf die gesamte Marke erfolgen, beispielsweise ist der *Golf GTI* von Volkswagen ein Beispiel für die Dach-, Familien- und Einzelmarke.⁹⁷

3.3 Markenmanagement

3.3.1 Identitätsbasierte Markenführung

In den Köpfen der Verbraucher sind Marken Vorstellungsbilder, die dazu dienen, Marken wahrnehmbar und einzigartig zu machen, wodurch eine Markenpräferenz gebildet werden soll. Voraussetzung zur Schaffung einer starken Marke sind hohe Markenbekanntheit und ein erkennbares Markenimage bei der Zielgruppe. Grundlage zur Beeinflussung des Vorstellungsbildes der Konsumenten ist die Markenidentität. Durch die Markenidentität wird ausgedrückt, was der essentielle Kern der Marke ist und welche Leistung sie erbringt. Mittels Kommunikation gilt es die Markenidentität an interne und externe Anspruchsgruppen zu transportieren.⁹⁸ Die Markenidentität gilt als Ausgangspunkt für die Positionierung. Entscheidend ist dabei, den Wettbewerbsvorteil für die Konsumenten im anvisierten Markt zu kommunizieren.⁹⁹

Die Markenidentität ist das Eigenbild der Marke aus Unternehmenssicht, wohingegen das Markenimage das Fremdbild, also die externe Wahrnehmung, der Marke widerspiegelt.¹⁰⁰ Laut Aaker¹⁰¹ besitzt die Markenidentität Charakterzüge, die auch ein Mensch besitzt. Er beruft sich dabei auf die Einzigartigkeit der menschlichen Persönlichkeit, die auch prägnant für das Wesen einer Marke ist. Maßgeblich ist dabei, dass eine starke Marke über unterschiedliche und einzigartige Facetten verfügen muss, damit sie sich in den Köpfen der Konsumenten verankert. Dazu sollte die Markenidentität ein Markenversprechen an die Konsumenten aufweisen. Aaker untergliedert die Markenidentität in zwei Ebenen. Die erste Ebene ist der Markenkern, welche die engere Struktur und Werte der Marke bildet. Dieser engere Markenkern formt den Ursprung

⁹⁷ Vgl. Esch (2012a), S. 369

⁹⁸ Vgl. Esch/Hartmann (2008), S. 55

⁹⁹ Vgl. Sattler/Völckner (2007), S. 54 f.

¹⁰⁰ Vgl. Sattler/Völckner (2007), S. 53 ff.

¹⁰¹ Vgl. Aaker (1996), S. 68

und darf bei Unternehmenserweiterung nicht verändert werden. Die erweiterte Identität als zweite Ebene umschließt den Kern und ergänzt ihn hinsichtlich seiner Aktualität und Struktur. Beispielsweise veränderte der Fast-Food-Konzern *McDonalds* die Farbwahl von rot zu grün, um die inhaltliche Positionierung zum gesunden Lebensstil zu verstärken.¹⁰²

Basierend auf sozialwissenschaftlichen und psychologischen Faktoren fassen Burmann, Blinda und Nitschke die Markenidentität in sechs Komponenten zusammen: Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistung, Markenvision, Markenwert und Markenpersönlichkeit. Diese sollen nun vorgestellt werden.¹⁰³

Unternehmensabhängig kann die Markenherkunft die Grundlage für die Markenidentität bilden. Der Ursprung der Marke ist von großer Bedeutung, weil Marken sowohl aus der Mitarbeiter- und Kundenperspektive betrachtet werden. Markenherkunft und Markenhistorie sind eng verknüpft. Die Geschichte einer Marke basiert auf allen Ereignissen, die in der Vergangenheit stattfanden. Demgegenüber wird die Herkunft nur bei ausgewählten Ereignissen der Historie verwendet, um Attribute, wie etwa die Glaubwürdigkeit, für die Zielgruppe zu fördern.¹⁰⁴ Danach wird die Markenkompetenz formuliert. Diese beinhaltet die spezifischen, organisationalen Fähigkeiten einer Unternehmung. Der daraus entstehende Wettbewerbsvorteil sichert der Marke eine berechnete Rolle auf dem Markt. Als nächster Punkt wird die Markenleistung genannt, die auf der Markenkompetenz aufbaut. Die grundsätzliche Art der Markenleistung definiert den Nutzen der Marke in Form von Produkten oder Dienstleistungen für den Konsumenten.¹⁰⁵

Darüber hinaus wird in der Literatur die Markenvision beschrieben. Sie gibt die langfristige strategische Ausrichtung (fünf bis zehn Jahre) der Marke vor. Dabei übernimmt die Markenvision eine wichtige Motivations-, Identifikations- und Koordinationsfunktion. Fünftens wird der Markenwert genannt, der fest legt woran die Mitarbeiter und die Geschäftsführung *glauben*. Sie repräsentiert wichtige emotionale Faktoren der Identität einer Marke und formuliert die Wünsche an eine ideale Marke aus Sicht der Anspruchsgruppen. Die sechste und letzte Komponente ist die Markenpersönlichkeit, die durch den Kommunikationsstil der Marke determiniert wird. Der spezifische Kommuni-

¹⁰² Vgl. Aacker (1996), S. 68

¹⁰³ Vgl. Burmann/Meffert (2005), S. 79

¹⁰⁴ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 18 f.

¹⁰⁵ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 21 f.

kationsstil wird von Mitarbeitern des Unternehmens durch die Werbung und nach der Markteinführung durch die Bezugsgruppen geprägt.¹⁰⁶

Einen weiteren Ansatz zur Markenidentität erläutert Esch. In Form eines Steuerrades stellt er die Markenidentität auf fünf Ebenen visuell dar.

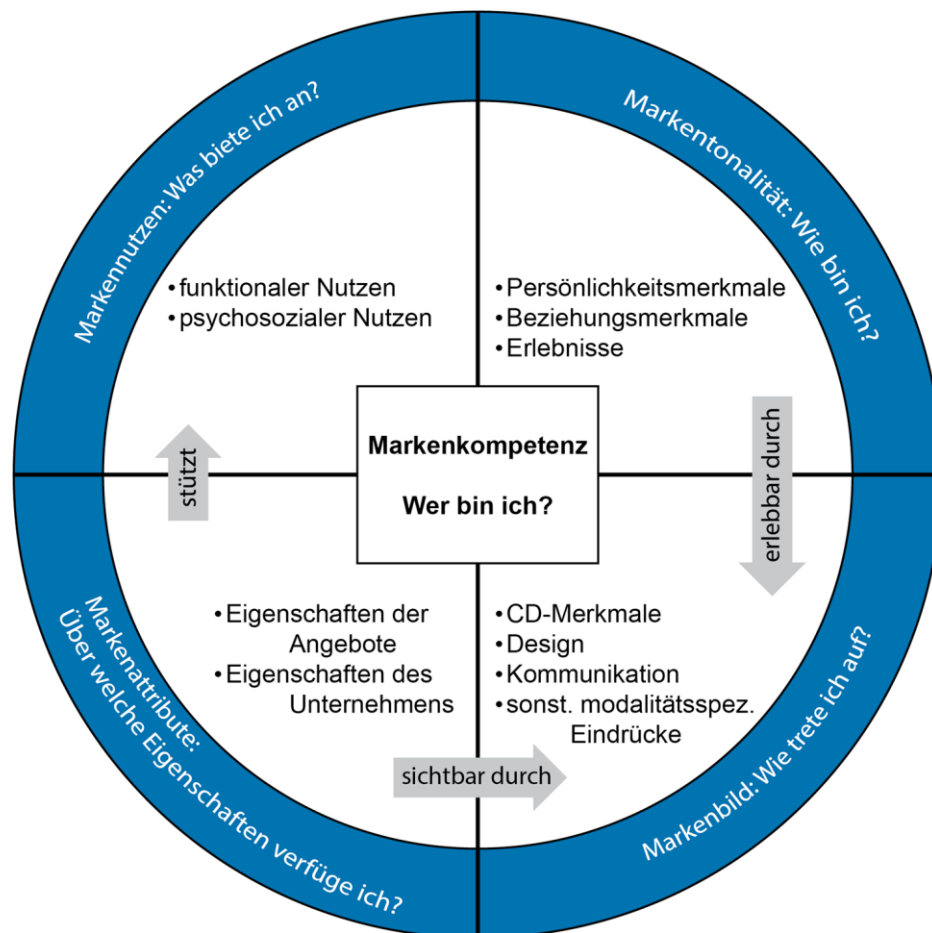


Abbildung 4: Modifiziertes Markensterrad nach Esch¹⁰⁷

Auf der ersten Ebene bewegen sich die Markenattribute. Vordergründig dabei sind die spezifischen Eigenschaften des Produktes (z. B. Mobilfunktelefon mit Retina-Display) oder des Unternehmens (beispielsweise ein kostenloser Versand). Der Markennutzen beschäftigt sich mit dem funktionalen oder psychosozialen Angebot der Marke. Esch zufolge kauft der Kunde keine Eigenschaften, sondern einen von ihm geforderten Nut-

¹⁰⁶ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 23.

¹⁰⁷ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2010), S. 102

zen, der einen Mehrwert für ihn darstellen soll, so verspricht z. B. das Retina-Display eine exzellente Bildschirmauflösung. In der oberen rechten Ecke des Steuerrades beschreibt er die Markentonaltät, welche die spezifischen Gefühle und Emotionen mit einer Marke verknüpft. Das Ziel ist es, eine Markenpersönlichkeit zu kreieren, die menschliche Merkmale mit der Marke verbindet,¹⁰⁸ beispielsweise wird die Versicherung Allianz mit menschlichen Eigenschaften wie Autorität und Formalität assoziiert. Im Markenbild soll festgelegt werden, wie die Marke auftritt. Spezifische visuelle, olfaktorische und auditive Merkmale sollen das Unternehmen einmalig machen. Beispielsweise hat das Modeunternehmen *Hollister* einen eigenen Duft, da es die Marke nicht nur visuell, sondern auch olfaktorisch transportieren möchte. Abschließend wird im Zentrum der Abbildung die Markenkompetenz erklärt. Diese beschreibt das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens, wie es bspw. beim Innovationsführer *Apple* im Elektronikmarkt der Fall ist. Hierbei kann es sich aber auch um die Historie, Herkunft und den Marktstatus der Marke handeln. Es gilt zu beachten, dass die Markenkompetenz in wenigen Sätzen greifbar und verständlich ist.¹⁰⁹

Als Beispiel für eine gelungene Positionierung kann wieder das Unternehmen Apple angeführt werden. Als das Unternehmen Mitte der 1970er-Jahre in den Computermarkt eintrat, benutzten nur Spezialisten in Firmenzentralen oder Regierungen einen Computer. Rechner für individuelle Arbeit zu gebrauchen war zu dieser Zeit nicht vorstellbar. Das Ziel des Unternehmens *Apple* war es, den funktionalen Nutzen eines Rechners mit Individualität zu verbinden. Diese Positionierung verfolgt das Unternehmen bis heute. So war lange Zeit „Think different“¹¹⁰ der Werbeslogan von *Apple*.¹¹¹

Angewandt auf das Markensteuerrad zeigt sich folgendes Ergebnis: Die Markenkompetenz bzw. das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist das Design, eine selbsterklärende Handhabung und Innovation. Das Markenbild von Apple ist der Apfel, der als Corporate-Design-Merkmal alle Produkte kennzeichnet. Zwar hat sich das Logo in der Firmengeschichte mehrfach farblich geändert, an dem Symbol des Apfels wurde jedoch konsequent festgehalten. Das Beziehungsmerkmal zwischen *Apple* und seinen Kunden ist der stets zuvorkommende, unkomplizierte und freundliche Kundenservice. Die Tonalität als junges und individuelles Unternehmen wird durch die Werbung und das junge Personal in den *Apple Stores* widergespiegelt. Der Markennutzen, beispielsweise des *iPhones*, hat sowohl funktionalen Nutzen durch den Zugriff auf viele

¹⁰⁸ Vgl. Bruhn/Köhler (2010), S. 174 f.

¹⁰⁹ Vgl. Esch (2012b), S. 41

¹¹⁰ Anm.: Think Different= Denke anders.

¹¹¹ Vgl. Thomke/Feinberg (2010), S. 1 ff.

Applikationen als auch durch den psychosozialen Nutzen des Statussymbols. Die Markenattribute von Apple sind die *Apple Stores*, die auf der ganzen Welt vertreten sind.¹¹²

Als Beispiel für eine misslungene Positionierung kann das Modell *Phaeton* von Volkswagen ausgeführt werden. Die Limousine sollte in der Oberklasse etabliert werden. Der Grund für das Scheitern des *Phaetons* ist die Positionierung von Volkswagen. Der Automobilkonzern ist in der Fremdwahrnehmung der Kunden ein Autobauer für Klein- und Mittelfahrzeuge, sodass das Konzept des *Phaetons* nicht in diese Positionierung passte.¹¹³

Das Markenimage spiegelt die Sicht der Konsumenten wider. Das Fremdbild der externen Zielgruppe setzt sich aus subjektiver und individueller Wahrnehmung der ausgesendeten Markensignale zusammen. Bedingungen für die Bildung des Markenimages ist die Bekanntheit einer Marke. Grundvoraussetzung ist die Fähigkeit, ein Produkt anhand von Symbolen (Brand Recall) oder Werbemelodien (Brand Recognition) in Verbindung mit einer Marke zu bringen.¹¹⁴

3.3.2 Die Funktion einer Marke

Marken zählen für die Unternehmen zu den grundlegenden immateriellen Werttreibern.¹¹⁵ Es sollen im Folgenden daher die Bedeutung und die Vorteile von Marken aus Hersteller- und Konsumentensicht untersucht werden.

Funktion einer Marke aus Herstellersicht

Die Errichtung von starken Marken bietet Unternehmen einige Vorteile. Aus der ökonomischen Perspektive kann der Aufbau einer Marke den Cash-Flow¹¹⁶ des Unternehmens verstärken. Besonders in Verdrängungsmärkten dienen Marken zur Differenzierung von Konkurrenten. Im Vergleich zu schwachen Marken verfügen starke Marken über ein hohes Potential an Markenloyalität. Von diesem Vorteil profitieren Unternehmen auch bei der Erschließung neuer Märkte. Außerdem besitzen profilierte Marken einen größeren preispolitischen Spielraum, wodurch die Produzenten höhere Preise durchsetzen können, was in höhere Planungssicherheit für die Hersteller resul-

¹¹² Vgl. Esch (2012b), S. 41

¹¹³ Vgl. Grünweg (2010), o. S.

¹¹⁴ Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 5 f.

¹¹⁵ Vgl. Rühle/Völckner (2011), S. 15

¹¹⁶ Anm.: Cash-Flow= Geldfluss.

tiert.¹¹⁷ Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die emotionale Bindung an das Unternehmen gestärkt wird, wenn die Ansprüche der Konsumenten an die Marke erfüllt werden. Letztlich können hierdurch Absatzschwankungen ausgeglichen werden, wodurch auch der Unternehmenswert gesteigert wird.¹¹⁸ Jedoch verfügen starke Marken nicht in jedem Markt über eine solche Bedeutung.¹¹⁹

Funktion einer Marke aus Konsumentensicht

Konsumenten sehen sich einer Vielzahl von unterschiedlichen Produkten im Markt gegenüber. Das Resultat ist Verwirrung und Minderung des Kaufverhaltens. Marken hingegen sollen den Markt transparent gestalten, so dienen starke Marken für Konsumenten als Orientierungs- und Informationshilfe. Dieser Faktor spielt besonders bei der breiten Produktvielfalt eine entscheidende Rolle.¹²⁰ Dazu bieten Marken für Kunden eine Bewertungs- und Entscheidungsfunktion. Sind die Erwartungen nach dem Erstkauf erfüllt, ist ein Wiederkauf möglich. Marken vereinfachen den Kaufentscheidungsprozess. Durch die Markenbekanntheit, Kompetenz und Identität besitzt die Marke eine Vertrauensfunktion. Eine Marke signalisiert Sicherheit und Qualität für die Nachfrager. Das spiegelt sich in der Minderung des subjektiv empfundenen Kaufrisikos wider. Außerdem verfügen Marken über eine Prestigefunktion im sozialen Umfeld des Käufers. Damit besitzt sie eine Kommunikationsfunktion der eigenen Individualität gegenüber anderen Personen. Die Markenattribute können auf die Person des Konsumenten übertragen werden und somit das Eigenbild formen. Marken schicken Signale aus und stehen für bestimmte Lebensstile oder Wertvorstellungen. Dadurch wird die soziale Gruppenzugehörigkeit ausgedrückt.¹²¹

3.4 Operative Marketingmaßnahmen

Die Umsetzung strategischer Marketingmaßnahmen findet im Rahmen des operativen Marketings statt. Dieses beinhaltet eine umfangreiche Struktur kundenorientierter Maßnahmen. Zur Systematisierung der verschiedenen operativen Maßnahmen hat

¹¹⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 2 f.

¹¹⁸ Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 13

¹¹⁹ Vgl. Rühle/Völckner (2011), S. 15

¹²⁰ Vgl. Gaiser (2005), S. 9 f.

¹²¹ Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 11 f.

sich die Gliederung von McCarthy etabliert. Im Rahmen dieser Systematik wird eine Einordnung der unterschiedlichen Maßnahmen in vier Bereiche vorgenommen:¹²²

- Produktpolitik (**P**roduct)
- Preispolitik (**P**rice)
- Kommunikationspolitik (**P**romotion, integriert den Teilbereich Werbung) und
- Vertriebspolitik (**P**lace, integriert den Teilbereich Verkauf).

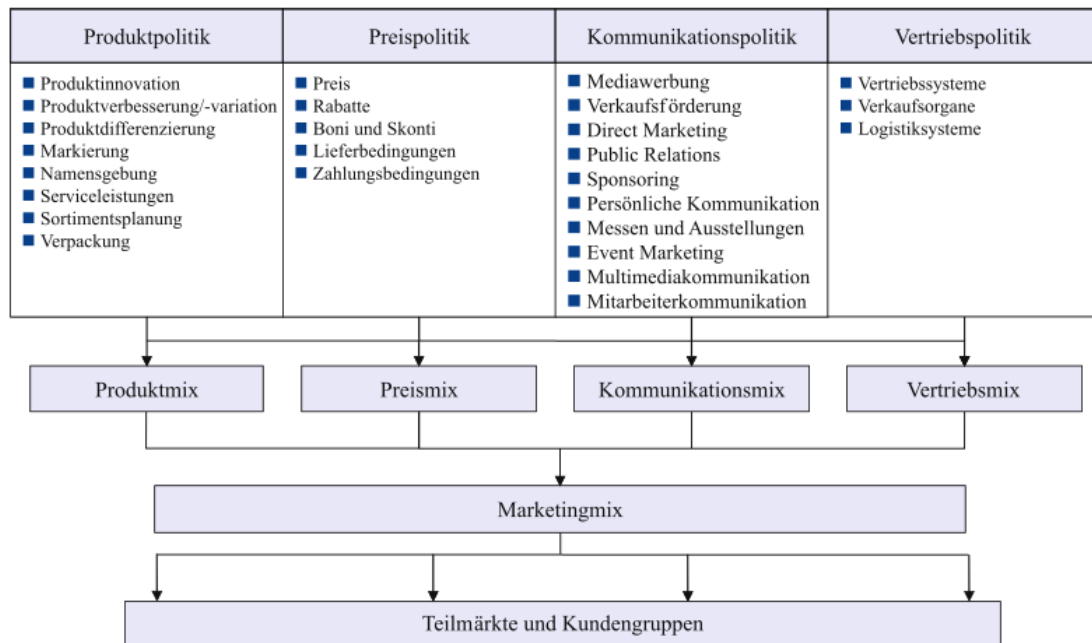
Daraus ergibt sich, dass die *4Ps* konkrete absatzpolitische Maßnahmen ausführen und innerhalb ihres instrumentalischen Bereichs zum wirtschaftlichen Erfolg, als Teil des gesamten Marketing-Mix, beitragen.¹²³ Während strategische Marketingbemühungen mittel bis langfristig angelegt sind, handelt es sich im operativen Marketing um kurzfristige, taktische Maßnahmen.¹²⁴

Die nachfolgende an Bruhn angelehnte Darstellung informiert über die einzelnen Attribute des jeweiligen Bereichs, mit der Weiterentwicklung des Teil-Mix hinzu einem vollständigem Marketing-Mix, der gegenüber konkurrierender Produkte bzw. Unternehmungen die Vorteile und den damit verbunden Wettbewerbsvorteil erzeugen soll.

¹²² Homburg (2012), S. 7

¹²³ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn (2012), S. 512

¹²⁴ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn (2012), S. 196

Abbildung 5: Die klassischen Marketinginstrumente (4Ps) im Marketingmix¹²⁵

Während der Umsetzung verschiedener Maßnahmen, sind Überschneidungen zwischen einzelnen Instrumenten möglich, sofern diese unterschiedliche Aufgaben erfüllen.

„Im Rahmen des Electronic Commerce (E-Commerce) entstehen durch die zu Grunde liegenden Informations- und Kommunikationstechnologien zusätzliche Einsatzmöglichkeiten der Marketinginstrumente.“¹²⁶

Mit dem Wandel der Informationstechnologie verändert sich die Konzentration auf das mehr und mehr an Bedeutung gewinnende Internet. Dabei wird eine Chance in der Erweiterung des Einsatzes von Informations- und Kommunikationsaustausch gesehen, wodurch der technologische Handlungsspielraum für einzelne Personen vergrößert wird. Daraus resultiert ein grenzüberschreitender Fluss zwischen einzelnen Personen und Organisationen. Durch die Veränderung, dass die Kommunikation gegenüber dem Faktor Produktion eine immer wichtiger werdende Rolle einnimmt, verlagern sich die Geschäftsprozesse auf das *Electronic Business*, mit dem Ziel die Kundenbindung zu verstärken.¹²⁷

¹²⁵ Bruhn (2010), S. 29

¹²⁶ Bruhn (2010), S. 29

¹²⁷ Vgl. Maeier/Stormer (2012), S. 2

„Electronic Business bedeutet Anbahnung, Vereinbarung und Abwicklung elektronischer Geschäftsprozesse, d.h. Leistungsaustausch zwischen Marktteilnehmern mit Hilfe öffentlicher oder privater Kommunikationsnetze (resp. Internet), zur Erzielung einer Wertschöpfung.“¹²⁸

Neben den elektronischen Geschäftsprozessen wird die Kundenbeziehung nach *Bruhn* durch verschiedene Phasen der Geschäftsbeziehung, als Teil des Beziehungsmarketings, vervollständigt. Systematisiert nach Neukundengewinnung (**R**ecruitment), Bestandskunden weiter an sich binden (**R**etention) und abgewanderte Kunden zurückgewinnen (**R**ecovery), werden die *3Rs* als kundenorientierte Marketinginstrumente eingesetzt.¹²⁹

Bei der Vermarktung der Produkte gilt es die optimale Mischung aus den *4Ps* zu erstellen, womit das Unternehmen die Voraussetzung erfüllen sollte, das richtige Produkt zum richtigen Preis am richtigen Ort mit den am besten geeigneten Förderung zu verkaufen. Um den richtigen Marketing-Mix zu schaffen muss ein Sportartikelhersteller die folgenden Voraussetzungen für seine Produkte erfüllen:¹³⁰

- Das Produkt hat die richtigen Eigenschaften, zum Beispiel muss es gut aussehen und funktionieren sowie zusätzlich an der richtigen Stelle platziert werden. Dabei stellt der zeitliche Bezug einen wichtigen Aspekt im Blick auf die Verteilung und Verfügbarkeit der Ware dar. Zudem muss die Zielgruppe in der Öffentlichkeit über die Existenz und die Verfügbarkeit des Produkts informiert werden. Eine erfolgreiche Förderung hilft Unternehmen die Kosten über einen größeren Absatz zu verteilen.

Nachfolgend werden die einzelnen Felder des Marketing-Mix näher beschrieben, um erläutern zu können, wie die einzelnen Attribute aufgebaut sind.

¹²⁸ Meier/Stormer (2012), S. 2

¹²⁹ Vgl. Bruhn (2010), S. 31

¹³⁰ Vgl. Business Case Studies Internetpräsenz, o. J.

3.4.1 Produktpolitik

„Die Produkt- und Programmpolitik ist einer der zentralen Parameter im Marketing. Aus markt- und kompetenzbasierter Sicht beinhaltet sie alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen.“¹³¹

Unterteilt in konsumentengerichtete, absatzmittlergerichtete und konkurrenzgerichtete Ziele, wird die produktpolitische Zielestellung so koordiniert/bestimmt, dass ein idealer Absatz erfolgen kann.¹³²

Programmpolitische Entscheidungen sind eng mit der Produktpolitik verknüpft und stellen die Programmstruktur dar, welche die Dimensionen der Programmbreite und Programmtiefe definiert, also die geführten Produktarten bzw. Produktbereiche wie z.B. verschiedenen Arten einer Produktlinie bzw. die Vielzahl verschiedener Modelle einer Art.¹³³ Dabei gibt der zeitliche Bezug die „Lebensdauer“ von Produkten wieder und beschreibt beispielsweise den saisonalen Bezug einer Sportart.

Die Produktgestaltung umfasst die Faktoren der Eigenschaftskombinationen von Produktqualität, Produktaussehen, Produktausstattung und Produktverpackung zur Erfüllung kundenorientierter Bedürfnisse.¹³⁴

3.4.2 Preispolitik

Die Preispolitik bzw. Kontrahierungspolitik legt fest, welche strategischen und operativen Preismaßnahmen durchgeführt werden. Das Unternehmen steuert durch verschiedene preispolitische Maßnahmen den Leistungsaustausch mit den Marktteilnehmern.¹³⁵ Bei der Preisbestimmung des Produktprogramms bezieht sich die Betrachtung nicht auf einzelne Produkte, sondern auf den gesamten Produktverbund.

„Verbundeffekte können bewirken, dass sich die Preisbestimmung für ein Produkt auf den Absatz anderer Produkte positiv oder negativ auswirkt.“¹³⁶

Als erster Schritt wird die preisliche Positionierung der Produktgruppen bzw. Produktlinie auf Basis der Marketingstrategie festgelegt. Durch das Preis-Leistungs-Verhältnis

¹³¹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 397

¹³² Vgl. Hansen/Leitherer (1984), S. 27 ff.

¹³³ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn (2012), S. 243

¹³⁴ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn (2012), S. 251

¹³⁵ Vgl. Hofbauer/Schweidler (2006), S. 384

¹³⁶ Homburg (2012), S. 654

werden die Produkte näher bestimmt. Dabei handelt es sich um die Positionierung der Produktlinien im oberen-, mittleren- oder unteren Preissegment. Grundsätzlich hängt das angestrebte Preissegment zusätzlich mit dem Markenimage zusammen. Darunter ist die Ausrichtung der Marke zu verstehen, die einen Einfluss auf die Kaufbereitschaft bei substituierbaren Gütern beschreibt. Zur Differenzierung unterschiedlicher Preisniveaus muss für den Verbraucher erkenntlich sein, dass es sich bei Produkten einer Produktlinie, um verschiedenen Preis-Leistungs-Verhältnisse handelt.¹³⁷

Durch die Skimmingstrategie bietet ein Unternehmen ein Produkt in der Markteintrittsphase zu einem vergleichsweise hohen Preis an, mit dem Ziel die Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen. Da sich mit der Lebensdauer des Produkts auch sukzessive der Preis sinkt. Gegensätzlich wird bei der Penetrationsstrategie ein vergleichsweise niedriger Preis angesetzt sodass die schnelle Verteilung des Produkts für einen raschen der Marktanteile sorgt.¹³⁸

3.4.3 Kommunikationspolitik

Als Teil des Marketing-Mix werden im Rahmen der Kommunikationspolitik Entscheidungen zur Gestaltung der Marktkommunikation getroffen. Es zählen in diesem Zusammenhang die Maßnahmen des Unternehmens zur Kommunikationspolitik, die darauf gerichtet sind, Informationen über das Angebot und das Marketing eines Unternehmens nach außen und innen zu vermitteln.

„[Sie] befasst sich mit allen bewussten und zielgerichteten Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens. Teilbereiche, für die Entscheidungen zu treffen sind, sind Corporate Identity, Verkaufsförderung, Werbung, Public Relations und Pressearbeit.“¹³⁹

In Kombination mit dem Sportmarkt werden Produkte beworben, die in direktem, indirekten oder keinem Bezug zum Sport stehen. Dabei handelt es sich im Rahmen des Sportsponsoring um Kooperationen mit meist noch aktiven, aber auch nicht mehr aktiven Sport-Stars sowie prominenten Vertretern. In der Studie *PromiVision 2005* hat das *TNS-Emnid Institut* festgestellt, dass jede fünfte Kampagne mit prominenten Köpfen wirbt, mit dem Effekt einer 86 prozentigen Aufmerksamkeit für die beworbene Marke oder das beworbene Produkt.¹⁴⁰ Durch dieses emotionale Alleinstellungsmerkmal hebt

¹³⁷ Vgl. Homburg (2012), S. 654

¹³⁸ Vgl. Homburg (2012), S. 652

¹³⁹ Hofbauer/Schweidler (2006), S. 384

¹⁴⁰ Vgl. Promi Vision Studie (2005), o. S.

sich ein Produkt, obwohl es die gleiche Funktionalität besitzt, von Konkurrenzprodukten ab.¹⁴¹ Grund für den Einsatz von Werbeträgern ist die Überflutung von Informationen und Produkten, als Folge ist die Konfrontation mit Informationen aus der Umwelt heute deutlich höher. Das menschliche Gehirn nimmt nach Kotchoubey nur das wahr, was der aktuellen Aufgabe dient oder den Bedürfnissen der Konsumenten entspricht.¹⁴²

In den heutigen Werbungen sind in den verschiedenen Anzeigen oder Spots häufig so genannte Testimonials zu sehen. Felser teilt diese in drei verschiedene Arten ein:¹⁴³

- *Star Testimonials* bezeichnen Personen des öffentlichen Geschehens, wie Sportler oder prominente Persönlichkeiten aus verschiedenen Kategorien, die für ein bestimmtes Produkt werben, z.B. Federer für *Rolex* oder George Clooney für *Nespresso*.
- *Experten Testimonials* sind als Spezialisten für das zu bewerbende Produkt anzusehen, darunter zählen Personen, die das Produkt vertrauensverstärkend präsentieren. Wie es beispielsweise in der Werbung für Arzneimittel häufig vorkommt.
- *Laien Testimonials* kennzeichnen die Zielgruppe typischer Produktnutzer, die sich mit den Werbeträgern identifizieren können. Dazu zählt z.B. die Bewerbung von Produkten wie *Kinderschokolade* oder *Merci*. Hier wird ein alltäglicher Bezug hergestellt.

Als „Sprachrohr“ des Marketings, ist es die Aufgabe der Kommunikationspolitik, die für die Zielgruppe angestrebten Produkte bzw. die Inhalte der Marke erkennbar zu machen.¹⁴⁴ Durch die Verschiebung von produktpolitischen- hinzu kommunikationspolitischen Aktivitäten, werden in vielen Märkten Kunden verstärkt mit verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen konfrontiert, wodurch das gestiegene „Maß an Kommunikation“ den Verkauf fördern soll.¹⁴⁵

Laut der aktuellen ARD-ZDF Onlinestudie nutzen 75,9 %¹⁴⁶ der Erwachsenen in Deutschland das Internet, um Informationen über Produkte zu sammeln und greifen

¹⁴¹ Vgl. Fischer (2012), S. 51

¹⁴² Vgl. Focus Wissen Internetpräsenz (2006), o. A.

¹⁴³ Vgl. Felser (2007), S.16

¹⁴⁴ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn (2012), S. 373

¹⁴⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 746

¹⁴⁶ Vgl. van Eimeren/Frees (2012), S. 362

dabei auf Websites zu, deren Inhalt entweder von Unternehmen selbst oder anderen Internetnutzern generiert werden. Vor diesem Hintergrund wird es für Unternehmen immer wichtiger, über eine effiziente Kommunikationsarbeit, Wettbewerbsvorteile im Markt zu realisieren und dauerhaft zu halten.¹⁴⁷

Unter dem Begriff Web 2.0. werden Social Media-Angebote wie Blogs und soziale Netzwerke, die bei den Nutzern eine außerordentlich wichtige Rolle einnehmen, subsumiert. Jeder zweite Internetnutzer nutzt Angebote in den sozialen Medien. Dieser wachsende Stellenwert steigert das Interesse von Unternehmen, Social Media für ihre werbliche Kommunikation zu nutzen.¹⁴⁸

Die sozialen Medien bieten Unternehmen die Möglichkeit, mit Kunden gezielter als bisher in Kontakt zu treten und sich über deren Bedürfnisse und Meinungen zu informieren. Besonders das Marketing in Social Networks hat sich in den vergangenen zwei Jahren von einer Trendbewegung zu einer sinnvollen Ergänzung des klassischen Marketing-Mix entwickelt.¹⁴⁹ Für Unternehmen stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie im Social Web präsent sein wollen, sondern nur noch, wie sie diesen neuen Marketing- und Kommunikationskanal bestmöglich nutzen können.¹⁵⁰

3.4.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik stellt allgemein die Verbindung zwischen Produzent und Konsument von Gütern und Dienstleistungen dar. Dabei wird der Weg eines Produktes bzw. einer Dienstleistung vom Produzenten über mögliche Vertriebspartner zum Endverbraucher beschrieben mit dem Ziel, die nachgefragten Leistungen räumlich und zeitlich anbieten zu können. Als weiterer Bestandteil der Vertriebspolitik, werden alle produktorientierten Entscheidungen und Handlungen von Herstellern und Endabnehmer zusammengefasst, die in direkten- bzw. indirekten Bezug zueinander stehen.¹⁵¹

Das Marketingmanagement entscheidet im Rahmen der Distributionspolitik, wie das Produkt zum Kunden gelangt. In diesem Zusammenhang werden u.a. die optimalen Vertriebswege für das Produkt festgelegt, wobei die Wahl zwischen dem Direktvertrieb

¹⁴⁷ Vgl. Bruhn (2011), S. 3.

¹⁴⁸ Vgl. Fink (2011), S. 66

¹⁴⁹ Vgl. BVDW (2011), S. 9

¹⁵⁰ Vgl. Göbel (2011), S. 28

¹⁵¹ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn(2012), S. 453

über unternehmenseigene Vertriebswege, dem indirekten Vertrieb über Händler und Absatzmittler oder eine Kombination beider Vertriebsformen zu treffen ist.¹⁵²

Die wachsende Bedeutung des E-Commerce in Deutschland als Vertriebskanal wird in der nachstehenden Abbildung dokumentiert. So lag der Umsatz im E-Commerce in Deutschland im Jahr 1999 bei ca. 1,25 Mrd. EUR während der für 2013 prognostizierte Wert bei ca. 33,10 Mrd. EUR liegt.



Abbildung 6: Bedeutung E-Commerce¹⁵³

„Wie bei den übrigen Marketinginstrumenten gilt es, unter Berücksichtigung übergeordneter Unternehmens- und Marketingziele operationale Zielvorgaben zu formulieren. Diese können sich sowohl auf die Endabnehmer als auch auf die eingeschalteten Distributionsorgane richten. Bei indirekter Distribution gehört die Gestaltung der Beziehung zu den Handelspartnern zu den wichtigsten Distributionszielen.“¹⁵⁴

¹⁵² Homburg (2012), S. 856

¹⁵³ Statista (2013), E-Commerce

¹⁵⁴ Scharf/Schubert/Hehn (2012), S. 456

4 Marketingstrategie von adidas für den Hockeymarkt

4.1 Die Marke adidas

Die drei Streifen sind unverkennbar und jedem Konsument ist sofort bewusst, um welche Marke es sich handelt – *adidas*. Jede Marke zeichnet sich auf ihre Weise aus und verkörpert ein gewisses Image bei den Kunden. *adidas* steht für eine führende Marke in der Sportartikelindustrie, die innovative Sportprodukte auf höchstem Niveau weltweit und in einer Vielzahl von Sportarten anbietet.¹⁵⁵ Mit einem Markenwert 2013 von 4,9 Mrd. US-Dollar liegt *adidas* nach Nike mit 15,8 Mrd. US-Dollar auf Platz zwei der Sportartikelhersteller.¹⁵⁶

Das Unternehmen verfolgt eine Mehrmarkenstrategie zu der u.a. *Reebok* oder *Taylor-made Golf* gehören. Ziel ist es, durch die passende Markenarchitektur und Differenzierung Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitkonkurrenten zu erlangen. Durch die Abdeckung der Konsumentenbedürfnisse in den verschiedenen Segmenten des Sportmarkts werden zusätzlich spezifische Markenbotschaften und Werte vermittelt.¹⁵⁷ Des Weiteren fokussiert *adidas* mit der Submarke *adidas Sport Performance* primär den Wettkampfsport und „richtet sich dabei auf Innovation und Technologie“ aus und präsentiert sich als Multisport-Spezialist, mit den Hauptsportarten: Fußball, Leichtathletik, Basketball und Tennis.¹⁵⁸

*„Jede Marke und Submarke ist dafür verantwortlich, ihre jeweilige Positionierung zu verwirklichen. Dazu entwickelt sie Produkte und nutzt Kommunikationsmöglichkeiten, die nicht nur den Vertrieb im Tagesgeschäft unterstützen, sondern auch eine Plattform und ein Gerüst für langfristige Steigerungen von Marktanteil und Profitabilität bilden. adidas und Reebok verfügen jeweils über eine eigene Identität.“*¹⁵⁹

¹⁵⁵ Vgl. adidas-Group Unsere Mission (2013)

¹⁵⁶ Vgl. Statista (2013), Ranking Markenwert

¹⁵⁷ Vgl. adidas-Group Geschäftsbericht (2012), S.79

¹⁵⁸ Vgl. adidas-Group Geschäftsbericht (2012), S.79

¹⁵⁹ adidas-Group Konzernlagebericht (2011), S.10

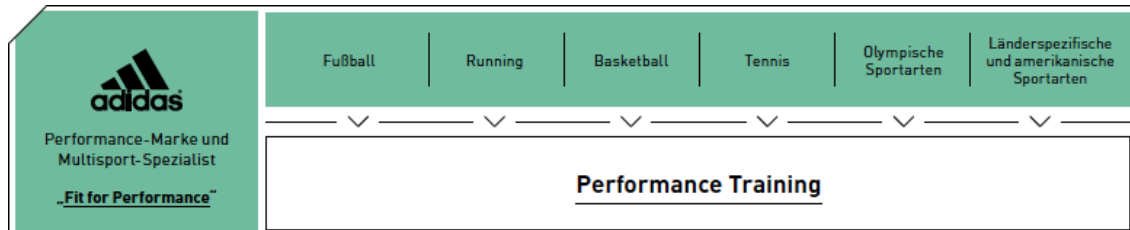


Abbildung 7: adidas Sport Performance Überblick der Sportarten¹⁶⁰

Neben den Hauptsportarten ist der Sportartikelhersteller in der Rolle des Multisport-Spezialisten in 27 von 28 Olympischen Sportarten vertreten, mit der Absicht in jeder einzelnen Sportart führend zu sein.¹⁶¹ *adidas* konzentriert sich darauf, die besten Produkte für einzelne Sportarten anzubieten und diese auf weitere Sportarten zu transportieren. Im Gegenzug steht die amerikanische Marke *Reebok* mit dem Motto „Fit fürs Leben“, für den Fitnessmarkt und *adidas Sport Style* für den Sportlifestylemarkt und decken somit weitere Segmente des Sportmarkts ab.¹⁶²

4.2 Sportart und Sportmarkt

Mit der Frage, was das Faszinierende am Hockeysport ist – wird jede Person, die aktiv spielt oder gespielt hat, eine individuelle Antwort geben können. Hockey steht für einen dynamischen Sport, der mehrere koordinative Komponenten (z.B. Schläger-Ball-Koordination) miteinander vereint, dazu zählt der technische Anspruch und wie in anderen Sportarten werden auch die Werte Fairness und Teamgeist vermittelt. Hockey ist als eine „klassische“ Randsportart zu bezeichnen. Obwohl sie die erfolgreichste deutsche Mannschaftssportart ist, spielt die Sportart in der Öffentlichkeit keine Rolle:¹⁶³

¹⁶⁰ Modifizierte Grafik: Geschäftsbericht adidas-Group (2012), S. 81

¹⁶¹ Vgl. Experteninterview Zimmermann; adidas-Group Konzernlagebericht (2011), S. 1

¹⁶² Vgl. adidas-Group Konzernlagebericht (2011), S.10

¹⁶³ DHB Internetpräsenz (2013), Faszination Sport

Olympische Spiele**Gold**

1972 – München, Herren
 1992 – Barcelona, Herren
 2004 – Athen, Damen
 2008 – Peking, Herren
 2012 – London, Herren

Silber

1936 – Berlin, Herren
 1984 – Los Angeles, Damen
 1984 – Los Angeles, Herren
 1988 – Seoul, Herren
 1992 – Barcelona, Damen

Bronze

1928 – Amsterdam, Herren
 1956 – Melbourne, Herren
 2004 – Athen, Herren

Weltmeisterschaften**Gold**

1976 – Berlin, Damen
 1981 – Buenos Aires, Damen
 2002 – Kuala Lumpur, Herren
 2006 – Mönchengladbach, Herren

Silber

1978 – Madrid, Damen
 1982 – Bombay, Herren
 1986 – Amstelveen, Damen
 2010 – Neu Delhi, Herren

Bronze

1973 – Amstelveen, Herren
 1974 – Mandelieu, Damen
 1975 – Kuala Lumpur, Herren
 1986 – London, Herren
 1998 – Utrecht, Damen
 1998 – Utrecht, Herren

Abbildung 8: Erfolge der deutschen Nationalmannschaften Hockey (Damen/Herren)

Der Deutsche-Hockey-Bund (DHB) befindet sich seit dem Jahr 2006 auf Platz 31 in der Rangliste¹⁶⁴ aller Spitzenverbände mit einem stetigen Anstieg der Mitgliederzahlen, obwohl die Sportart weiterhin erfolgreich ist – im Verhältnis zu anderen Olympischen Ballsportarten – steht der Verband mit 77.280 Mitgliedern „nur“ in der Mitte der Rangliste aller Verbände. Der Deutsche-Hockey-Bund besteht aus 15 Landesverbänden (Rheinland-Pfalz/Saar sind zusammengelegt), darunter versammeln sich 397 Vereine deutschlandweit.¹⁶⁵

Hockey hat zudem eine Besonderheit, die es verglichen mit anderen Sportarten selten gibt, in der Sportart wird zwischen Hallen- und Feldhockey unterschieden. Daraus ergibt sich ein duales sportliches System, mit unterschiedlichen Regeln, die unter dem Begriff *Hockey*¹⁶⁶ zusammengefasst sind. Die bedeutendere Variante ist die olympische Disziplin des Feldhockeys (Hallenhockey wird primär in Mittel-Europa gespielt). Hallenhockey hat einen geringeren Stellenwert und ist zudem nicht olympisch.

¹⁶⁴ Anm.: Die Rangliste ist nach der Anzahl der Mitglieder aufgestellt.

¹⁶⁵ Vgl. DHB Internetpräsenz (2013), Über uns

¹⁶⁶ Anm.: Der Begriff Hockey steht immer im Bezug zu Feld- bzw. Hallenhockey, nicht zu verwechseln mit Eis-Hockey.

In Deutschland besteht die 1. Bundesliga der Damen und Herren aus jeweils 12 Mannschaften. Der Spielmodus ist wie im Fußball eingleisig mit Hin- und Rückspiel (plus Endrunde), allerdings wird die Sommersaison (Feldsaison) unabhängig von der Wintersaison (Hallensaison) gespielt. Das bedeutet, hier treffen zwei völlig verschiedene Spielsysteme aufeinander. Während man in der Feldsaison 11 gegen 11 spielt, wird ca. in der Zeit von November bis Februar, wie im Handball sechs gegen sechs, zum Teil mit völlig anderem Regelwerk gespielt. Das stellt den Verband vor eine besondere Aufgabe. Für den nicht mit dem Sport vertrauten Zuschauer kann es verwirrend sein und zur Ablehnung führen. Wogegen die Abwechslung auch eine Chance darstellt, die Vielfalt und Attraktivität des Sports zu zeigen.

Im Hallenhockey muss der Ball immer flach am Boden gespielt werden und seitliche Banden begrenzen das Spielfeld. Das Spiel ist an sich deutlich schneller und es fallen in der Regel mehr Tore, als das es im Feldhockey der Fall ist. Dort sind die Spielergebnisse im Bereich des Fußballs anzusiedeln.

Nach internationalen Erfolgen besteht weiterhin die Problematik der Vermarktung der Sportart, woraus resultiert, dass die Aufmerksamkeit schnell abflacht bzw. die Spieler der Nationalmannschaft als „Party-Truppe“ dargestellt wird, so wie es nach den Olympischen Spielen in Peking und London war.¹⁶⁷ Dadurch rückt der sportliche Erfolg in den Hintergrund und eine Vertiefung der Aufmerksamkeit auf sportliche Leistungen ist nicht mehr gegeben.

Dem Verband gelingt es bislang nicht, den sogenannten „nächsten Schritt“ zu tun. Es wird das Ziel verfolgt, eine mediale Konzentration auf den Ligabetrieb und die Turniere und Länderspiele der A-Nationalmannschaften zu etablieren. Nach Aussage des Präsidenten des DHB, Stefan Abel, kann Hockey nur alle vier Jahre Medienaufmerksamkeit erlangen, was dazu führt, dass die Sportart unterrepräsentiert ist, dies bestätigt auch der Geschäftsführer von *Sportfive*, Philipp Hasenbein.¹⁶⁸ Für die Fachverbände sind die Olympischen Spiele eine wertvolle Plattform, ihre Sportart zu präsentieren und bei einem Erfolg Anerkennung zu erlangen, um diese im Anschluss bestmöglich zu vermarkten. Die Situation beschreibt die sich schwierig darstellende Ausgangslage von Randsportarten hinzu einer Mediensportart. Obwohl Hockey bei den Olympischen Spielen in Peking eine Reichweite von 34,14 Mio. Zuschauern in Deutschland erzielt hat, verglichen mit Leichtathletik (34,75 Mio.) oder Handball (37,3 Mio.), und im Her-

¹⁶⁷ Vgl. Focus Online (2012), o. A.

¹⁶⁸ Vgl. FAZ Online (2013), o. A.

renbereich die Goldmedaille gewonnen hat, besteht seitens der Zuschauer keine positive Erwartungshaltung in Hinblick auf die Olympischen Spiele in London 2012.

Im Anschluss an den erneuten Erfolg der Hockey-Herren bei olympischen Spielen, werden in der Feldsaison 2012/2013 erstmals die Top-Spiele der Herrenbundesliga aufgezeichnet und im Rahmen der *hockeyliga* TV-Produktion ausgestrahlt. Die sechs Partien in der Hinrunde – bis zur Hallenpause (Hallensaison), wurden die Spielzusammenfassungen über das von der Deutschen-Hockey-Agentur (DHA) verwaltete Onlineportal *hockey.de* koordiniert. Dazu sagte Torsten Bartel (Vorstand Marketing & Kommunikation):

*„Wir freuen uns sehr, dass wir dieses Tool realisieren können. Sollte dieses Projekt angenommen werden und für die Zukunft ein Sponsor gefunden werden, wollen wir die Bewegbilderberichterstattung auf *hockey.de* weiter ausbauen.“¹⁶⁹*

Die Schwierigkeit der Verbreitung zeigt sich im Verlauf der Saison. Durch den Verlust des Hauptsponsors ist es dem DHB nicht möglich die für die Rückrunde geplante Berichterstattung zu gewährleisten und einen zusätzlichen Sponsor für die mediale Verarbeitung gewinnen zu können. Diese Situation beschreibt die Problematik der Randsportart Hockey und deren Verband, dem DHB.

4.3 Der Hockeymarkt vor dem Markteintritt von adidas

Der Hockeymarkt ist geprägt durch traditionelle *Hockeymarken*, die oft aus Eigenversuchen entwickelt wurden, so z.B. die deutsche Marke *TK*, die beiden Buchstaben stehen für Thomas Kille, den Gründer, der 1978 als ehemaliger Hockeyspieler begonnen hat, Schläger zu entwickeln und zu vertreiben. Dieses Beispiel soll aufzeigen, dass der Hockeymarkt aus ehemaligen Aktiven wichtiger Bestandteil der Hockeykultur ist. Neben *TK* gibt es weitere Marken wie *Malik*, *Dita*, *Voodoo* oder *Grays*, die sich auf dem deutschen- und internationalem Hockeymarkt befinden. Diese Marken treten meist nur in der Hockeyszene auf, da es sich um spezialisierte Hockeyprodukte handelt. So kommt es auch, dass sie ausschließlich bei Fachhändlern, so genannten „Hockeyshops“ erhältlich sind. In Deutschland sind die Fachhändler in den jeweiligen Hockeystädten oder Ballungszentren angesiedelt. Neben den Fachverkäufern ist es im Hockeybereich üblich, dass es kleine Ableger in den Vereinen gibt, als Beispiel dient der in Hamburg ansässige *BHP Shop*, der einen weiteren Club-Shop bei dem Hockeyverein „*Der Club an der Alster*“ betreibt.

¹⁶⁹ DHZ (2012), o. A.

Bevor ein Global Player wie *adidas* auf dem Markt erschien, wurden die Akteure von Schlägerfirmen unterstützt, allerdings handelt es sich bei der Unterstützung um einen Ausrüstervertrag und in seltenen Fällen um eine zusätzliche finanzielle Vergütung.¹⁷⁰ Es hat der Wandel einer reinen Schlägermarke hinzu einer Hockeymarke stattgefunden.

4.4 Der Marketing-Mix von adidas

4.4.1 Die Rolle von adidas auf dem Hockeymarkt

Mit dem Markteintritt in den Markt für Feldhockeyartikel 2007, betritt *adidas* ein neues Geschäftsfeld und zum ersten Mal greift ein hockeyfremdes Unternehmen in den speziellen Sportmarkt ein.¹⁷¹

adidas hat sich auf dem Hockeymarkt bis zum heutigen Zeitpunkt weltweit einen Namen gemacht. In der Szene gilt *adidas Hockey* als eine anerkannte Marke und zahlreiche Top-Spieler verschiedener Nationen stehen bei *adidas* unter Vertrag. Als Neuling ist *adidas* mit der Untermarke *adidas Hockey* nach einer einjährigen Marktstudie zu dem Ergebnis gekommen, dass man nur als Hockeymarke gilt, sofern das Herzstück des Sports, der Hockeyschläger Teil der Produktpalette ist.¹⁷² Der unternehmerische Anspruch der Marke, in allen olympischen Disziplinen der Top-Anbieter von Sportartikeln zu sein, ist der Grund des erweiterten Engagements durch *adidas* auf dem Hockeymarkt. Daraus ergibt sich für *adidas Hockey* die nachfolgende Marketing-Strategie hinzu zu einer vollwertigen Hockeymarke:¹⁷³

- Ausweitung der Produktpalette auf eine komplette „Range“ an qualitativ hochwertigen Sportartikeln für den Hockeybereich (Schläger, Schuhe, Textil und Accessoires).
- Verschiedene Sportmarketing Kooperationen, um die Marke bestmöglich zu platzieren. Dazu zählen Ausrüsterverträge mit Spielern, Vereinsmannschaften und internationalen Verbänden.

¹⁷⁰ Anm.: Erfahrung aus eigener Karriere als National- und Bundesligaspieler.

¹⁷¹ Vgl. Interview Zimmermann

¹⁷² Vgl. Interview Zimmermann

¹⁷³ Vgl. Interview Zimmermann

Mit der Erschließung des Hockeymarktes tritt erstmals ein Unternehmen auf dem Markt auf, dessen Wurzeln nicht in der Sportart, sondern im generellen wirtschaftlichen Sportinteresse liegen. Als weltweit agierendes Unternehmen ist *adidas* breiter und professioneller aufgestellt, verglichen mit den „kleinen“ Hockeymarken, die ihre Ware meist direkt an die Händler weitergeben. Neben der Verteilung der Waren über einen Distributionspartner hat es *adidas Hockey* geschafft, qualitativ hochwertige und konkurrenzfähige Produkte anzubieten.¹⁷⁴ Zunächst muss festgehalten werden, dass eine Hockeymarke die Produktion von Hockeyschlägern ausmacht, als Spieler wird eine Marke auf dem Hockeymarkt nicht als Hockey(schläger)marke wahrgenommen (vergleicht man dies z.B. mit der Marke *asics*, die nur im Segment von Hallen-, Kunstrasen- und Joggingsschuhen tätig ist, ist dies keine vollwertige Hockeymarke, sondern als eine „Randmarke“ anzusehen).¹⁷⁵

Mit verschiedenen Marketingmaßnahmen und einer breiten Markenaufstellung ist *adidas Hockey* zu den führenden Vertretern auf dem Hockeymarkt herangewachsen. Für die dominante Position sprechen zum einen die „angesagten“ Produkte und zum anderen ist es die Kombination verschiedener Marketing-Komponenten, die den Erfolg der Marke ausmacht.

Der Markenerfolg von *adidas* auf dem Hockeyartikelmarkt resultiert aus erfolgreichen strategischen Allianzen, Synergien aus verschiedenen Geschäftsbereichen der *adidas*-Group sowie einer optimalen Abstimmung der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele. Mit der Gründung von *adidas Hockey* wurden aus Top-Athleten medial vermarktete „Stars“. Die Sportart wurde erstmals mit einer Identifikationsfigur versehen, der deutsche Hockeyspieler Christopher Zeller wird das „Zugpferd“ und CZ¹⁷⁶ wird zu einer Marke, wie beispielsweise Michael Jordan mit *Air Jordan* bei *Nike*.¹⁷⁷ Im Sportmarketing verkörpert der Sportler eine Marke und es entsteht, sofern Unternehmen und/oder Sportler keine negativ Schlagzeilen auslösen, eine beidseitige Förderung positiver Attribute. So wird die Eigenschaft, des Doppel-Olympiasiegers Christopher Zeller, auf die Marke übertragen und umgekehrt verkörpern die Produkteigenschaften ein positives Vertrauen auf den Konsumenten.¹⁷⁸ Dieses Modell der Kooperation verfolgt *adidas* in einer Vielzahl von Sportarten, mit einzelnen Sportlern, Vereinsmannschaften sowie nationalen- und internationalen Verbänden, in der Erfüllung der Unternehmensmission:

¹⁷⁴ Vgl. Interview Frucht

¹⁷⁵ Vgl. Friedrich; Produktpalette Hockey, Internetpräsenz *asics*, Abruf: 13.06.13

¹⁷⁶ Anm.: CZ ist das Kürzel für Christopher Zeller, der einen eigenen Schläger-„Branding“ erhält.

¹⁷⁷ Vgl. Interview Friedrich; Nike Unternehmensgeschichte (Internetpräsenz)

¹⁷⁸ Vgl. Interview Friedrich; M. Fischer Hilfe bei der Partnerwahl, Markenartikel 7/2012, S.51

„[...] [adidas ist nicht nur] dort präsent, wo sich – wie bei der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft oder beim NBA All-Star-Game – die weltbesten Athleten versammeln, sondern überall auf der Welt, wo Sport getrieben, gesehen, gelebt und zelebriert wird.“¹⁷⁹

Auf dem Hockeymarkt wird diese Strategie in der Kooperation mit folgenden Maßnahmen verwirklicht:¹⁸⁰

Sponsoring *adidas Hockey* (Saison 2013/14)

Nationalmannschaften (Nationen weltweit)	Vereinsmannschaften (Anzahl Teams pro Nation)	Vertragsspieler (Anzahl Spieler pro Nation)
Argentinien	keine Angabe	keine Angabe
Belgien	1	10
England	4	8
Niederlande	10	12
Deutschland	9	17
		1 (Spanien)

Abbildung 9: Übersicht Sponsoring *adidas Hockey* (Saison 2013/2014)

Neben den Kooperationen liegt z.B. in dem seit 01.01.2010 bestehenden Ausrüstervertrag zwischen dem DHB und The Hockey Wholesalers (T.H.W.)¹⁸¹ die Ausstattung des Schiedsrichterverbands mit Textilien und Schuhen, so wie es im Fußball durch *adidas* üblich ist.¹⁸² Die Anstrengungen werden in neuen Kooperationen weiter vertieft, mit der *Moritz Fürste Hockey Akademie powered by adidas*, geht der Global Player eine Partnerschaft mit dem Doppel-Olympiasieger und aktuellem Welthockeyspieler des Jahres eine Kooperation für Hockey-Trainings-Camps ein.¹⁸³ Durch die Informationsverteilung über elektronische Medien bewirbt *adidas* neue Produkte in einer „spektakulären“ Art und Weise, d.h. die Produkte werden nicht, wie im Hockeyartikelmarkt üblich, in einem Katalog abgedruckt, sondern *adidas* präsentiert jedes Produkt in Verbindung mit einem vom Unternehmen geschaffenen „Star“.¹⁸⁴ So wurden erstmals in diesem Sport Top-Athleten zu „Stars“, dies ist verglichen mit den Bemühungen bisheriger Schlägerfirmen neu und resultiert aus einem Transfer von Sport-Sponsoring-Bemühungen aus anderen Sportarten, wie z.B. Fußball, Tennis oder Basketball.¹⁸⁵ Eingegliedert in die Marke-

¹⁷⁹ *adidas-Group Strategie Performance-Marke und Multisport-Spezialist* (Internetpräsenz)

¹⁸⁰ Vgl. Internetpräsenz T.H.W.-*adidas*

¹⁸¹ T.H.W. ist der offizielle Distributionspartner von *adidas Hockey*

¹⁸² Vgl. Internetpräsenz DHB

¹⁸³ Vgl. Facebook, *Moritz Fürste Hockey Akademie powered by adidas*, Abruf 03.08.13

¹⁸⁴ Vgl. Facebook *adidas Hockey*; *hockey mag* (Ausgabe 2011-2013)

¹⁸⁵ Vgl. Internetpräsenz *adidas-Group*, Abruf 03.08.13; Interview Friedrich

tingkampagne „adidas is all in“, wird eine globale Markenkampagne für die Submarken *adidas Sport Performance*, *adidas Originals* und *adidas Sport Style* platziert.

„Die Kampagne verdeutlicht die ausgeprägte Präsenz von adidas in verschiedenen Sportarten, Kulturen und Lifestyles, wobei sich die Welt des Sports, der Musik und der Mode bunt miteinander vermischt.“¹⁸⁶

Die Markenbotschafter medienpräsender als auch weiterer Sportarten überliefern die Werte der Marke sowie die der Produkte, infolge dieser Kampagne wird die „kleine“ Sportart Hockey mit den Weltstars in Sport und Mode gleichgesetzt und hebt den Randsport auf ein internationales Niveau bzw. Ansehen an und gibt den Sportlern und Konsumenten das Gefühl ein Teil des Ganzen zu sein. Die folgende Darstellung veranschaulicht diese Annahme.



Abbildung 10: Kampagne adidas is all in¹⁸⁷

Zur genaueren Analyse des Marketing-Mix von *adidas* wird im Folgenden auf die einzelnen Marketingmaßnahmen eingegangen.

¹⁸⁶ Internetpräsenz News Archiv adidas-Group vom 14.März 2011

¹⁸⁷ Eigene Darstellung: adidas is all in Kampagne

4.4.2 Produktpolitik

Als Herzstück des Marketings gilt die Produktpolitik als elementarer Faktor, der die „guten Produkte“ bzw. die „starke Marke“ von konkurrierenden Anbietern unterscheiden soll.¹⁸⁸

„Nur das Beste für den Athleten“¹⁸⁹. Mit dieser Herangehensweise tätigt der GSP sein Engagement auch im Hockeysport und sieht jedes Hockeyspiel als Test für Ausrüstung und Materialien.¹⁹⁰ Das *adidas innovation team* (ait) konzentriert sich auf die Entwicklung neuer Technologien für alle *adidas*-Produkte. Dazu zählen bspw. erfolgreiche Innovationen, wie der bislang leichteste Fußballschuh *F50 adizero* oder die Technologie *TECHFIT*, wurden in dieser Abteilung entwickelt.

Die *adidas* Hockeyschläger sind ebenfalls Teil des ait-Entwicklungsprogramm, in deren Produktsegment die Zusammensetzung der Materialien entwickelt werden. Durch die Erfahrung und Kompetenz von Athleten wie Naomi van As, Barry Middleton, Taeke Taekema, Jamie Dwyer oder Christopher Zeller, werden die Schläger bzw. Prototypen bereits in einem frühen Stadium getestet.¹⁹¹ Verbunden mit einem engen Dialog zwischen Unternehmen und Athlet sichert sich *adidas* den Vorteil hochwertiger Produkte, die erst nach einem erfolgreichen Bestehen der Testphase auf dem Markt angeboten werden. Verbunden mit den unterschiedlichen Spielertypen können die Produkte optimal angepasst werden und entsprechen dem unternehmerischen Anspruch.

Der Vorteil den *adidas* als globales Unternehmen hat, ist die Möglichkeit eines Testlabors und den bestehenden Erfahrungen der Produktentwicklung für Sportartikel. *adidas* ist einer der wenigen Anbieter, die über ein Testlabor verfügen, bestehend aus einem Team von Produktmanagern, Designern, Experten in Biomechanik und Ingenieuren. Das Testlabor und das state-of-the-art¹⁹²-Testzentrum besteht aus diversen Testverfahren für diverse Produkte, so wird z.B. durch einen Roboter die Stabilität des Schläger-Schafts auf seine Beanspruchung simuliert. Zudem wird neben der Bruchfestigkeit die Leistung der Prototypen auf das ideale Zusammenspiel zwischen Stabilität und Flexibilität geprüft sodass die Schläger-Technologien für die Serienproduktion nach bestandenen Feld- und Laborversuchen angeboten werden können.

¹⁸⁸ Vgl. Scharf/Schubert/Hehn (2012), S.235

¹⁸⁹ adidas-Group Geschäftsbericht (2012), S. 72

¹⁹⁰ adidas hockeymag (2013/2014)

¹⁹¹ Vgl. Interview Zimmermann

¹⁹² Anm.: Mit dem Ausdruck State of the Art bezeichnet man im englischen Sprachraum einen hohen Entwicklungszustand einer Technologie oder eines Produkts.

Bis heute (Saison 2013/2014) werden, mit Ausnahme von Torwartartikeln, nahezu alle Produktbereiche auf dem Hockeymarkt abgedeckt.¹⁹³ Die für den Sportler wichtigen Produkte, Schläger, Schuhe, Textil und Accessoires¹⁹⁴, bilden das Kerngeschäft auf dem Hockeymarkt. Mit einer vielfältigen Auswahl an Schlägern werden nach der Unternehmensphilosophie alle Sportler mit dem passenden Produkt ausgestattet und durch die innovativen Produkte unterstützt, den Sport besser auszuüben.¹⁹⁵ Daraus ergibt sich ein kundenorientiertes Angebotsprogramm (Programmbreite und -tiefe). Anhand der aktuellen Feldhockey-Schlägerkollektion, die im Erwachsenenbereich aus sechs verschiedenen Modellen sowie unterschiedliche Varianten des einzelnen Schlägertyps bestehen, um so den passenden Schläger für jeden Spielertyp anbieten zu können, soll das vielfältige Produktportfolio näher erklärt werden.¹⁹⁶ Z.B. wird das Schläger-Modell *lx24* in fünf Varianten angeboten, dabei wird in der Zusammensetzung der Materialien unterschieden, von einem hohen Carbon-Anteil und einem geringen Anteil an Aramid – diese Zusammensetzung steht für einen besonders „harten“ Schläger, der wenig nachgibt – bei den weiteren Modellen sinkt der Carbon-Anteil und die Materialien Aramid und Glasfaser nehmen zu, was sich im Preis, Qualität und Härte widerspiegelt.¹⁹⁷ Alle Produkte weisen eine hohe Verknüpfung zur Marke auf, d.h. in der Namensgebung der Produkte sowie dem Branding, als auch die technischen Innovation.

Die Aktualität der Produkte steht in einem saisonalen Bezug. Neue Produktinnovationen bzw. Weiterentwicklungen werden zunächst an die Vertragsspieler verteilt, um auf diese aufmerksam zu machen, wodurch der Reiz des Neuen und Begehrten ausstrahlt wird, zudem werden sie wie später in der Kommunikationspolitik präsentiert.¹⁹⁸ Das zeitliche Timing wird im Feldhockey mit dem Beginn der neuen Saison getaktet, während Hallenprodukte in der Zeit der Hallensaison angeboten werden. Durch die kurze Dauer und den geringeren Stellenwert des Hallenhockeys liegt der Fokus hauptsächlich auf den Produkten der Feldsaison.

adidas Hockey deckt nahezu alle für den Sport relevanten Artikel ab. Mit dem Offenlassen des Bereichs der Torwartartikel, besteht durch die Nutzung von Synergien an-

¹⁹³ Vgl. *adidas hockey mag* 2013/2014

¹⁹⁴ Anm.: Unter dem Begriff Accessoires werden im Hockey Schutzausrüstung (wie z.B. Schienbeinschoner), Schlägertaschen, Griffbänder etc. verstanden, die zum Teil notwendig bei der Ausübung des Sports sind.

¹⁹⁵ Vgl. *adidas* Geschäftsbericht (2012), S. 98

¹⁹⁶ Vgl. *adidas hockey mag* (2013/2014), S.10 ff.

¹⁹⁷ Vgl. *adidas hockey mag* (2013/2014), S.12 f.

¹⁹⁸ Vgl. *adidas hockey mag* (2013/2014)

derer Marken die Möglichkeit, diesen zu erschließen. Ein weiterer positiver Effekt der Synergien liegt in den Produkten für Schuhe und Textil begründet. Durch den Nutzen des Wissensvorteils aus anderen Sportbereichen, ist es *adidas* möglich hochwertige Kunstrasenschuhe sowie spezielle Sportbekleidung auf dem Hockeymarkt anzubieten. Als Beispiel dient die Entwicklung der Produkte, die die Muskelaktivität während des Sports verbessern soll. Die *TECHFIT*-Technologie verschweißt Garntechnologie nahtlos und gewährleistet eine optimale Muskelkompression aller Muskelgruppen.¹⁹⁹

4.4.3 Preispolitik

Die Preise für *adidas*-Produkte liegen im gehobenen Preissegment des Hockeymarktes. Verglichen mit den Schlägern, reiht sich die Hockeymarke unter den bestehenden Top-Marken ein. Mit der preislichen Orientierung in Zusammenhang mit der gehobenen Qualität handelt *adidas* konform zum Markenversprechen und seiner Mission, die besten Produkte für den Athleten anzubieten.

Die Markenwerte sowie das Image der Marke soll einen Kaufanreiz von *adidas*-Produkten schaffen und damit die markenkonforme Qualität der Produkte aufzeigen. Obwohl *adidas* mehrere Kooperationen mit Spielern und Vereinsmannschaften verfolgt, kaufen zudem eine Vielzahl von nicht Vertrags-Spielern Hockeyprodukte dieser Marke.²⁰⁰

4.4.4 Kommunikationspolitik

adidas ist als ideales Beispiel der integrierten Kommunikation zu nennen. Durch die inhaltliche und formale Abstimmung aller getätigten Maßnahmen werden Eindrücke vereinheitlicht und zu verstärkt. Die durch die Kommunikationsmittel hervorgerufenen Wirkungen sollen sich gegenseitig unterstützen.²⁰¹ Nachfolgen wird dieser Ansatz auf dem Hockeymarkt demonstriert.

adidas Hockey setzt sehr stark auf die Kooperation bzw. das Sponsoring mit Top-Spielern. Auf diese Weise ist es *adidas* gelungen, der Marke ein Gesicht bzw. Gesichter zu geben, die Werte und Produkte zu den Käufern transportieren. Mit der geschick-

¹⁹⁹ Vgl. adidas-Group Geschäftsbericht (2012), S. 179

²⁰⁰ Anm.: Beobachtung des Bundesligaspiels Herren: Der Club an der Alster (Ausrüster Kappa) und Berliner HC (Ausrüstervertrag TK)

²⁰¹ Vgl. Esch (2006), S. 27

ten Positionierung der *adidas*-Athleten, werden nicht nur die Produkte, sondern auch der Sportler in den Fokus der Zielgruppe gerückt, wodurch die Stellung der Marke und des Sportlers manifestiert wird. Dies nutzt die Marke in verschiedenen Bereichen der Kommunikation.

Zur weiteren Zielgruppenansprache setzt adidas auf das in der Hockeyszene verbreitete Magazin der *Deutschen Hockey Zeitung* (DHZ). Diese zielgruppenorientierten Werbemöglichkeiten durch Anzeigen bietet die Möglichkeit, in der Szene präsent zu sein. Die Kooperation mit Spielern, nationalen- und internationalen Teams nehmen in dem speziellen Printmedium eine eindrucksvolle Rolle ein. Als Multiplikatoreffekt sind in der aktuellen Ausgabe 19 von 30 Abbildungen *adidas Hockey* Produkte auf Fotos der einzelnen Berichte über die aktuellen Wettkämpfe zu sehen.²⁰² Zudem ist *adidas Hockey* erstmals in der *DHZ* als Werbepartner der Torschützenliste gegenwertig.

Der Sportartikelhersteller setzt in der Öffentlichkeitsarbeit auf den Einsatz seiner Athleten. Damit ist z.B. gemeint, dass *adidas* während eines internationalen Turniers versucht, Fans zu Kunden zu machen. Wie in der nachfolgenden Grafik zu sehen ist, wird eine Autogrammstunde der deutschen Herren-Nationalspieler vor dem Verkaufsstand platziert.

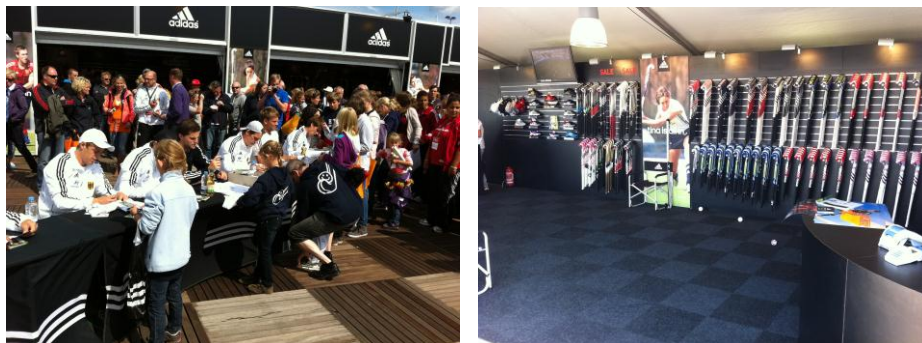


Abbildung 11: Autogrammstunde Herren-Nationalmannschaft²⁰³

Durch die verstärkte Verschiebung auf den elektronischen Handel bzw. die elektronische Vermarktung unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen, findet die Realisierung klassischer Werbung in einem geringeren Maß statt. Mit der angesprochenen elektronischen Vermarktung von Produkten und Werbepartnern (z.B. Athleten), besteht auf Grund des freien Zugangs die Möglichkeit, eine größere Reichweite in der relevan-

²⁰² Vgl. Deutsche Hockeyzeitung Ausgabe: 25 (8. August 2013)

²⁰³ adidas Hockey Internetpräsenz (2013)

ten Zielgruppe zu erreichen und über neue Produkte zu informieren. *adidas* gelingt es, die Produkte auf eine besondere Art zu präsentieren, d.h. dass neben der reinen Bewerbung des jeweiligen Produkts, zusätzlich eine Verbindung zu einem *adidas*-Athleten hergestellt wird.



Abbildung 12: Screenshot adidas hockey Facebook²⁰⁴

Die Nutzung der elektronischen Medien beschreibt die Plattformen: Internet (Homepage/Social Media) und der Weiterführung über eine *iPad App*. Durch die Interaktion über die verschiedenen Medien stellt *adidas* eine stetige Verbindung zwischen Marke, Produkten und Zielgruppe dar. Die Medien sind untereinander verknüpft und ermöglichen den Zugriff auf neuen Content. Am Beispiel der *hockey mag iPad App* werden alle Produkte im saisonalen Bezug vorgestellt. Die Produkte werden zudem durch einen Athleten präsentiert und auf die jeweiligen Besonderheiten hingewiesen. Zusätzlich zu den abgebildeten Produkt- und Athleteninformationen besteht die Möglichkeit ein eingebettetes Video zu nutzen.²⁰⁵

Als Sponsoringmaßnahme tritt *adidas* neben dem Sponsoring von Athleten, Vereinsmannschaften und Verbänden auch als Titelsponsor einzelner Events in der 1. Bundesliga auf. So sponsert das Unternehmen 2007 die deutsche Hallenendrunde unter dem Namen *adidas Final Four* in Hamburg.²⁰⁶

²⁰⁴ Facebook Internetpräsenz adidas Hockey (2013)

²⁰⁵ Vgl. iPad Applikation

²⁰⁶ Vgl. DHB Internetpräsenz (2013)

Abschließend ist zu nennen, dass *adidas* eine Vorreiterrolle auf dem Hockeymarkt einnimmt und den Konkurrenzdruck, durch auf dem Hockeymarkt neue Kommunikationswege, neue Maßstäbe setzt.

4.4.5 Distributionspolitik

Durch die Kooperation mit dem Unternehmen T.H.W. ist es *adidas* gelungen, über einen Vertriebspartner schnell in den Markt zu gelangen und durch die Wahl dieses Partners in die Struktur des Marktes eingebunden zu sein.²⁰⁷

Neben *adidas Hockey* vertritt T.H.W. bereits die Hockeymarke *Malik* aus Pakistan. Durch den Vertrieb einer weiteren Marke (*adidas Hockey*) stehen die Marken zwar in Konkurrenz zueinander, allerdings profitiert *adidas Hockey* von den distributorischen Erfahrungen des Großhändlers. Die Kooperation umfasst neben dem reinen Vertrieb der gesamten Produktpalette weitere Maßnahmen. T.H.W. verfügt neben dem exklusiven Vertriebsrecht für Deutschland, Benelux und diverse europäische und asiatische Länder, auch über Sport- und Vertriebsmarketingmaßnahmen, die in enger Zusammenarbeit mit der Hockeyabteilung von *adidas* koordiniert werden.²⁰⁸

Darunter sind beispielsweise Events zu verstehen, die eine Marken- und Produktpräsentation voraussetzen. Ein weiteres Erkennungszeichen der Verbindung von *adidas* und T.H.W. spiegelt das Kooperationslogo wieder.

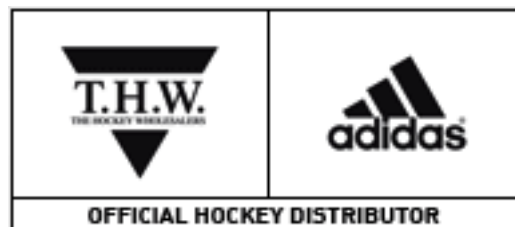


Abbildung 13: Kooperation zwischen T.H.W. und adidas²⁰⁹

Durch die Kooperation ist *adidas* mit seiner Hockeymarke auf Turnieren und Hockey-Events vertreten und stärkt das Markenbild des Global Players auf dem Hockeymarkt. Durch die Kooperation mit dem Großhändler vereinfacht sich die Koordination und

²⁰⁷ Vgl. Interview Frucht

²⁰⁸ Vgl. Interview Frucht

²⁰⁹ Vgl. Internetpräsenz adidas Hockey (2013)

Weitergabe der Produkte an die einzelnen Händler, da es sich für *adidas* um ein zu geringes Feld handelt.

5 Handlungsempfehlungen

Am Beispiel Feldhockey wurde herausgearbeitet, welche strategischen und operativen Maßnahmen ein „Global Sports Player“, wie *adidas* im Sportartikelbereich leistet. Aus der in der Arbeit durchgeführten Analyse eines Markteintritts in eine Randsportart lassen sich wesentliche und konkrete Handlungsempfehlungen ableiten und abstrahieren. Diese richten sich in erster Linie an GSP als maßgeblich im weltweit hart umkämpften Wettbewerb für Sportartikel stehende Marktteilnehmer.

5.1 Strategische Handlungsempfehlungen

Organisation des Markteintritts

Der Organisation sowie strategische Planung der Eintrittsstrategie in den Markt einer Randsportart kommt eine große Bedeutung zu. Zur Prozessorganisation gehören die Einrichtung von spezifischen Organisationsstrukturen, die Entwicklung eines Beteiligungskonzeptes strategischer Partner sowie eine umfassende Strategie zur Umsetzung strategischer und operativer Marketingmaßnahmen. Die Entwicklung der spezifischen Organisations- und Kommunikationsstruktur ist vor dem Hintergrund der jeweiligen marktspezifischen Situation der Randsportart zu sehen. Entsprechende Rahmenbedingungen sind dabei zu berücksichtigen.

Visionen, Mission und Werte verankern

Strategische Markenführung ist eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt in einen Randsportmarkt, dabei ist ein professionelles Markenmanagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu betreiben. Die jeweilige Marke ist von einem GSP ganzheitlich zu führen und gezielt als Instrument der Unternehmensführung einzusetzen. In diesem Zusammenhang ist die Konformität der Marke zu gewährleisten. Das Entwickeln von Leitlinien und Zielbeschreibungen mit Hilfe einer Zieldiskussion ist wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung umzusetzender Handlungsfelder zur strategischen Markenführung.

Als Handlungsempfehlung ist die Definition von Vision, Mission und Werten innerhalb der Organisation eines GSP zu nennen. Darüber hinaus ist die interne Kommunikation dieser Inhalte für einen erfolgreichen Markteintritt unerlässlich.

Markenwert durch Qualität und Authentizität gewährleisten

Die von *adidas* umgesetzte Positionierungsstrategie zum Markteintritt von Feldhockey zeigt, dass Authentizität und Qualitätsaspekte aller angebotenen Produkte für einen hohen Markenwert Voraussetzung sind. Als Handlungsempfehlung ist somit eine stringente und klare Positionierungsstrategie zu nennen, die vor allem Qualität und Authentizität beinhaltet.

Markentransfer optimal umsetzen

Der Eintritt in einen für GSP neuen Markt einer Randsportart birgt verschiedene Risiken. Eine unerlässliche Bedingung für den Erfolg auf dem neuen Markt ist der glaubwürdige Transfer der Marke. Die Frage ob und in welchem Umfang der GSP mit seiner Marke akzeptiert wird, ist Grundlage zur Realisierung einer erfolgsversprechenden Markteintrittsstrategie. Die Kraft und Bedeutung der Marke *adidas* wurde in den vorherigen Abschnitten aufgezeigt, daher ist als Handlungsempfehlung für GSP der erfolgreiche Markentransfer einer „Welt-Marke“ zur Marke der Randsportart umzusetzen. Die Unternehmensführung hat zu entscheiden, welcher Markentyp, als Teil des Unternehmens, gewählt werden soll. Dabei wird zwischen den drei Typen: Einzelmarke, Familienmarke und Dachmarke unterschieden. Dabei sollte berücksichtigt werden, welches unternehmerische Kompetenzfeld erschlossen wird und wie sich die Wettbewerbsstruktur darstellt, um die Zielgruppenbedürfnisse mit der richtigen Wahl des Markentyps befriedigen zu können. Ein Teil der skizzierten Handlungsempfehlung ist der Schutz der Muttermarke (*adidas*), daher kommt der Auswahl des neuen Marktes eine essentielle Bedeutung zu.

Nutzen von Synergiepotential

Der fachliche Austausch innerhalb der Organisation eines GSP und das Ausnutzen von Synergien ist ein Vorteil gegenüber randsportspezifischen Herstellern von Sportartikeln. Als Handlungsempfehlung bleibt festzuhalten, dass sich ein GSP ernsthaft mit dem Thema Synergien auseinandersetzen sollte, wenn sie den Markteintritt in einen neuen Markt erfolgreich umsetzen wollen. Gründe wie neue, komplexere Kundenbedürfnisse, wachsender Kostendruck, mögliche Wettbewerbsvorteile oder Bedarf an Innovationen sprechen in diesem Zusammenhang für eine hohe Relevanz der Thematik.

Strategische Allianzen aufbauen und pflegen

In den Ausführungen zum Markteintritt von *adidas* in den Markt für Feldhockey konnte gezeigt werden, dass strategische Allianzen mit bspw. ausgewählten Vertriebspartnern ein zukunftsweisendes Instrument sein können, da sie eine größere Reichweite und Bekanntheit gewährleisten und ermöglichen. Weitere strategische Partnerschaften sind mit Spielern, Clubs und Verbänden denkbar.

adidas sind die weitreichenden Möglichkeiten der strategischen Allianzen aus ihrer jahrzehntelangen Erfahrung bewusst. *adidas* berücksichtigt Kriterien wie die Einbindung mehrerer Partner, Kooperation mit anderen Organisationen und mögliche ergänzende Themen/Fragestellungen. Als Handlungsempfehlung ist neben dem Aufbau strategischer Allianzen ebenso die Anpassung des bestehenden Instrumentariums an die zeitlichen und finanziellen Bedarfe der neuen Marktgegebenheiten zu nennen. Darüber hinaus ist die permanente Kontrolle der bestehenden strategischen Allianzen für einen erfolgreichen Markteintritt unerlässlich. Denkbar ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines Anreizsystems im Rahmen der Vertriebspolitik. *adidas* profitiert beim Eingehen strategischer Partnerschaften von der Kraft und dem positiven Image ihrer Marke.

5.2 Operative Handlungsempfehlungen

Ganzheitliche Kommunikationspolitik umsetzen

Eine erfolgversprechende Kommunikationspolitik umfasst alle Informations- und Kommunikationsmaßnahmen und stellt eine tragende Säule der Gesamtstrategie zum erfolgreichen Markteintritt in eine Randsportart dar. Im Mittelpunkt sollte die Förderung der Akzeptanz als neuer Marktteilnehmer, also die Wertschätzung der Marke und die Erhöhung der Bekanntheit stehen. Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring stellen einen integrativen Bestandteil bei der Realisierung von operativer Marketingmaßnahmen dar. Hierfür sind entsprechende finanzielle und personelle Kapazitäten bereit zu stellen.

Für eine erfolgsversprechende Kommunikationspolitik ist zu Beginn eine Bestandsaufnahme der existierenden Markenkommunikation unabdingbar. Als weiteren Schritt ist die Definition von Zielen und Zielgruppen auf dem neuen Markt durchzuführen. Die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts mit Botschaften sowie eine zielgruppenspezifischer Ansprache ist ein weiterer Grundpfeiler erfolgreicher Kommunikationspolitik. Das zu entwickelnde Kommunikationskonzept für den neuen Markt sollte ganzheitlich sein sowie crossmediale integrierte Umsetzung gewährleisten.

E-Commerce und Social Media in Marketing-Mix integrieren

Aufgrund der in Abschnitt 5 dargestellten zunehmenden Bedeutung von E-Commerce und Social Media, ist als Handlungsempfehlung die Integration dieser Aktivitäten in den Marketing-Mix zu nennen.

Eine der Herausforderung ist dabei die Erfolgsmessung von Social Media Aktivitäten. Unternehmen versuchen dabei, menschliche Interaktionen und Meinungsäußerungen, die nur schwer oder gar nicht quantifizierbar sind, in Zahlen umzuwandeln.

Das Social Web wird sich auch in Zukunft weiterentwickeln und neue Kanäle und Funktionen für das Marketing und dessen Erfolgskontrolle bereitstellen. Durch technische Weiterentwicklungen mobiler Endgeräte werden sich die Kaufprozesse weiter vereinfachen und damit nicht nur *adidas*, sondern alle internetaffinen Unternehmen, zu einem stärkeren Engagement in Internet und Social Web zwingen.

Umsetzung einer markenkonformen Preisstrategie

Im Rahmen der vorangegangenen Ausführungen zum Eintritt von *adidas* in den Markt für Feldhockey wurden im Rahmen der Preispolitik mit den Möglichkeiten der Skimming- sowie der Penetrationstrategie zwei mögliche Optionen für einen Markteintritt beschrieben. Die von *adidas* gewählte Hochpreis-Strategie ist durch die eigene Markenpositionierung (*adidas* als Qualitäts- und Premiummarke) begründet. Zudem fungiert der Preis ebenso als Qualitätsindikator für das insgesamt qualitativ hochwertige Produktprogramm von *adidas*. Aus diesem Sachverhalt lässt sich ebenfalls eine allgemeingültige Handlungsempfehlung ableiten: Die von einem GSP für einen Markteintritt gewählte Preis-Strategie muss zur Positionierung der Marke passen, um ein klares Markenbild zu gewährleisten und eine Verwässerung des eigenen Images zu vermeiden. Allerdings ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass das operative Pricing auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden sowie die Preisniveau der Wettbewerber berücksichtigen muss.

Wahl eines exklusiven Distributionspartners

Für welche Vertriebswege sich ein GSP im Rahmen seiner Distributionspolitik entscheidet, hängt u.a. von der Unternehmensstrategie sowie der Ausgestaltung des Marketing-Mix als Ganzes ab.

Die Wahl einer erfolgsversprechenden Distributionspolitik ist ein immanent wichtiger Baustein für eine insgesamt erfolgsversprechende Eintrittsstrategie in den Markt einer Randsportart. Diese Entscheidung hat einen langfristigen Charakter und je nach Wahl

des Vertriebs sind Kostenaspekte zu berücksichtigen. Im Falle von *adidas* konnte aufgezeigt werden, dass durch die Wahl eines international aufgestellten exklusiven Vertriebspartners, Kunden- und Marktnähe gewährleistet wurden. Als Handlungsempfehlung ist zu nennen, einen mit der jeweiligen Randsport verbundenen Vertriebspartner zu gewinnen.

Ein GSP sollte seinen Distributionspartner eine profitable Zusammenarbeit bieten. Bei der Entwicklung und Umsetzung von verkaufsfördernden Maßnahmen ist ein enger Austausch unerlässlich. Verkaufsförderung und -unterstützung sind darüber hinaus ein weiterer wichtiger Baustein im Rahmen der Vertriebspolitik. Der ausgewählte Distributionspartner sollte wie in dem Fall von *adidas* neben dem notwendigen Produkt- und Markt Know-how ebenso über eine entsprechende Distributionsstruktur verfügen. Kostenlose Verkaufs- und Produktschulungen fördern und runden die Zusammenarbeit zwischen GSP und Vertriebspartner ab. Abschließend bleibt festzuhalten, dass ein Markt für eine Randportart sich typischerweise im Rahmen einer selektiven oder exklusiven Distributionsstrategie erschließen lässt. Der Ansatz einer massenhaften Distribution wäre in diesem Fall kontraproduktiv, da es sich um eine spezifische Zielgruppe handelt.

Angebot einer umfangreichen Produktpalette

Gerade für die Produktpolitik als Herzstück des Marketing gilt in besonderem Maß, dass es notwendig ist, die Kernwerte und die zentralen Eigenschaften der Marke umzusetzen. Im dargestellten Fallbeispiel von *adidas* zeigte sich dies dadurch, dass die Qualitäts-Marke *adidas* ihren Führungsanspruch vor allem in der Gestaltung des Angebotsprogramms sichtbar macht. Wichtig ist hier zum einen die Sortimentsbreite, die es für die Zielgruppe ermöglicht, ihren gesamten Bedarf (mit Ausnahme von Artikeln für die Position des Torwartes) fast vollständig aus dem Sortiment von *adidas* zu decken. Auf diese Weise ist eine intensive und dauerhafte Kundenbindung möglich. Zum anderen sind die Aspekte Innovation, Technologie sowie Qualitätsmanagement von zentraler Bedeutung. Für ein Unternehmen ist es nicht möglich, die Zielsetzung zu den erfolgreichsten Anbietern weltweit zu gehören, wenn es nicht regelmäßig innovative Produkte und Technologien auf den Markt bringt und die Top-Qualität des gesamten Sortimentes im Rahmen eines effizienten Qualitätsmanagements kontrolliert und sicherstellt.

Als abschließendes Fazit ist folgende kritische Anmerkung zu berücksichtigen: Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen, die auf Basis des Marktritts von *adidas* auf dem Markt für Feldhockey abstrahiert wurden, sind nicht vollständig auf alle Randsportarten anwendbar. Jede (Rand-)Sportart verfügt über zu differenzierende Charakteristika, daher besteht keine allgemeine Vergleichbarkeit der Sportart Feldhockey mit anderen

Sportarten, wie beispielsweise Tischtennis oder Turnen. Die Arbeit bietet an dieser Stelle Ansatz für weitere wissenschaftliche Forschungsfragen.

Literaturverzeichnis

Aaker, A. D. (1996): Building Strong Brands. New York, Vereinigte Staaten von Amerika.

Ansoff, H. I. (1966): Managementstrategie, München

adidas-Group (2011): News Archiv: adidas ist all in.

URL: [http://www.adidas-](http://www.adidas-group.com/de/pressroom/assets/pdfs/2011/all_adidas_March14-de.pdf)

[group.com/de/pressroom/assets/pdfs/2011/all_adidas_March14-de.pdf](http://www.adidas-group.com/de/pressroom/assets/pdfs/2011/all_adidas_March14-de.pdf)

Stand: 03.08.2013

adidas-Group (2011): Konzernlagebericht.

URL: [http://www.adidas-](http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/corporate_governance/default.aspx)

[group.com/de/investorrelations/corporate_governance/default.aspx](http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/corporate_governance/default.aspx)

Abruf: 08.08.2013

adidas-Group (2012): Geschäftsbericht 2012.

URL: [http://www.adidas-](http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/assets/pdf/annual_reports/2012/GB_2012_DE.pdf)

[group.com/de/investorrelations/assets/pdf/annual_reports/2012/GB_2012_DE.pdf](http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/assets/pdf/annual_reports/2012/GB_2012_DE.pdf)

Stand: 03.08.2013

adidas-Group (2013): Unsere Mission.

URL: <http://www.adidas-group.com/de/ourgroup/values/default.aspx>

Stand: 03.08.2013

Backhaus, K./ Voeth, M. (2011): Industriegütermarketing. Aufl. 9., München: Vahlen Verlag

Baumgarth, C. (2004): Besonderheiten der Markenpolitik im Mediensektor, in :Baumgarth, C. (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding. Aufl. 1., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-14

Becker, J. (2012): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. Aufl.10., München: Vahlen Verlag

Bruhn, M./ Köhler, R. (2010): Wie Marken wirken: Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München: Vahlen Verlag

Bruhn, M. (2010): Marketing. Grundlagen für Praxis und Studium. Aufl. 10., Wiesbaden: Gabler Verlag

Bruhn, M. (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. Aufl. 2., München: Vahlen Verlag

Bröskamp, B. (1998): Global Player: Sport in Zeiten der Globalisierung. Blätter des Informationszentrums, Ausgabe 229, S. 21-24

Burmann, C./ Blinda, L./ Nitschke, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitsblatt Nr. 1 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, innovatives Markenmanagement der Universität zu Bremen
URL: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf>
Abruf: 01.08.2013

Burmann, C./ Meffert, H. (2005): Gestaltung von Markenarchitekturen, in : Burmann, C.; Meffert, H.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Aufl. 2., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 76-91.

Burmann, C./ Meffert, H./ Koers, M. (2005): Grundlagen der Markenführung, in : Burmann, C.; Meffert, H.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Aufl. 2., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-17

Business Case Studies (o. J.): The marketing process.
<http://businesscasestudies.co.uk/mcdonalds-restaurants/the-marketing-process/introduction.html#axzz2c0CoCH1v>
Abruf: 03.08.2013

BVDW (2011): Social Media in Unternehmen. Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (Hrsg.), Düsseldorf

Duden Online (2013): Randsportart.
URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Randsportart>
Abruf: 08.08.2013

Duden Online (2013): Nischenmarkt
URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Nischenmarkt>
Abruf: 08.08.2013

DHB Internetpräsenz (2013): hockey.de.
URL: <http://hockey.de>
Abruf: 08.08.2013

DHZ (2012): DHB produziert diese Saison ein Highlightspiel in der Herren-Bundesliga pro Wochenende. Ausgabe 14.09.2013.

Esch, F.-R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. Aufl. 4., Berlin: Springer

Esch, F.-R./ Hartmann, K. (2008): Aufgaben und Bedeutung der Markenkommunikation im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung, in: Hermanns, A.; Ringle, T./ van Overloop, P. C. (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation. München: Vahlen Verlag, S. 53-69

Esch, F.-R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung. Aufl.6., München: Vahlen Verlag

Esch, F.-R. (2012a): Strategie und Technik der Markenführung. Aufl. 7., München: Vahlen Verlag

Esch, F.-R. (2012b): Markenidentität als Basis für Brand Behavior, in: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Hermann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3 Aufl., Wiesbaden: Vahlen, S. 35-46

FAZ Online (2013): Hockey. Erfolgreich, aber verarmt.

URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/mehr-sport/hockey-erfolgreich-aber-verarmt-12218343.html>

Abruf: 08.08.2013

Felser, G. (2007): Werbe- und Konsumentenpsychologie. Aufl. 3., Berlin: Spektrum Verlag

Fink, S./ Zerfaß, A./ Linke, A. (2011): Social Media Governance. Kompetenzen, Strukturen und Strategien von Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen für die Online Kommunikation im Social Web. Ergebnisse einer empirischen Studie bei Kommunikationsverantwortlichen. Leipzig/Wiesbaden

Fischer, M. (2012): Hilfe bei der Partnerwahl. In: Markenartikel (7/2012)

Focus Online (2012): Feier nach Olympiasieg. Wilde Hockey-Party auf Traumschiff kostet halbe Million Euro.

URL: http://www.focus.de/panorama/welt/feier-nach-olympiasieg-wilde-hockey-party-auf-traumschiff-kostet-halbe-millionen-euro_aid_807852.html

Abruf: 08.08.2013

Focus Wissen (2006): Selektive Wahrnehmung. Schauen, ohne zu sehen.

URL: http://www.focus.de/wissen/mensch/selektive_wahrnehmung/selektive-

wahrnehmung_aid_23356.html

Abruf: 03.08.2013

Freyer, W. (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. Aufl. 4., Berlin: Erich Schmidt Verlag

Gaiser, B. (2005): Brennpunkt Markenführung. Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung, in: Gaiser, B.; Linxweiler, R.; Brucker, V. (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung: neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallbeispiele, Wiesbaden: Gabler, S. 5-24

Göbel, V. (2011): Sein oder nicht sein, in: Markenartikel, Das Magazin für Markenführung, 3/2011, S. 28-31

Grünweg, T. (2010): VW Phaeton: Luxuriöser Ladenhüter.

URL: <http://www.spiegel.de/auto/fahrberichte/vw-phaeton-luxurioeser-ladenhueter-a-714957.html>

Abruf: 25.07.2013

Hansen, U./ Leitherer, E. (1984): Produktpolitik. Aufl. 2., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Hartmann, J. (2013): Welt online: Nike will adidas Strickschuh-Produktion verbieten.

URL: <http://www.welt.de/113164936>

Stand: 03.08.2013

Hermanns, A./ Riedmüller, F. (2008): Management Handbuch. Sport-Marketing, in: Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.): Ansätze des kooperativen Marketing für Sportartikelhersteller und -händler, Aufl. 2., München: Vahlen Verlag, S. 413-430

Hill, W. (1982): Marketing. Band 1, Aufl. 5., Bern/Stuttgart

Hofbauer, G./ Hellwig, C. (2005): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. Erlangen: Publicis Verlag

Hofbauer, G./ Schweidler, A. (2006): Professionelles Produktmanagement. Der Prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien. Aufl. 1., Erlangen: Publicis Verlag

Homburg, C. (2012): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung. Aufl. 4., Wiesbaden: Springer Verlag

Hubbard, M. (2004): Markenführung von innen nach außen: Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Aufl. 1., Wiesbaden: Vs Verlag

Jost-Benz, M. (2009): Identitätsbasierte Markenbewertung: Grundlagen, theoretische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarkte, Aufl. 1., Wiesbaden: Gabler Verlag

Kiendl, S.C. (2007): Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Wiesbaden: DUV Verlag

Leser, H. (2005): Diercke Wörterbuch Allgemeine Geographie. Aufl. 13., München: DTV Verlag

Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Aufl. 1., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-13

Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg (2008): Marketing. Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung. Aufl. 10., Wiesbaden: Gabler Verlag

Meier, A./ Stormer, H. (2012): eBusiness & eCommerce. Management der digitalen Wertschöpfungskette. Aufl. 3., Berlin: Springer Verlag

Nike Inc (2013): Revenue Performance 2009-2013.

URL:

http://investors.nikeinc.com/files/doc_financials/AnnualReports/2013/index.html#select_financials

Stand: 03.08.2013

n-tv (2010): Puma-Fieber lässt nach.

URL: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Puma-Fieber-laesst-nach-article1735071.html>

Abruf: 08.08.2013

o. A. (o. J.): TEIA: Marktanteil.

URL: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15184-Marktanteil.html>

Abruf: 03.08.2013

o. A. (2012): Brand Fellas Online: Portrait: adidas. Wie ein Familienunternehmen aus Herzogenaurach zum Global Player der Sportwelt aufstieg.

URL: <http://www.brandfellas.com/magazine/portrait-adidas>

Stand: 03.08.2013

- o. A. (2013): Focus Online: Sensationssieg gegen Williams.
URL: http://www.focus.de/sport/tennis/wimbledon2013/tid-32141/live-ticker-zum-wimbledon-achtelfinale-das-wird-ein-dicker-brocken-lisicki-gegen-serena-williams-lisicki-startet-gut-ins-match_aid_1031209.html
Abruf: 01.07.2013
- o. A. (2013): Spiegel Online: Tennis in Deutschland. Der vergessene Markt.
URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/tennis-in-deutschland-der-vergessene-markt-a-752864.html>
Stand: 03.08.2013
- Scharf, A./ Schubert, B./ Hehn, P. (2012): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis. Aufl. 5., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Schubert, M. (2008): Management Handbuch. Sport-Marketing, in: Hermanns, A./ Riemüller, F. (Hrsg.): Besonderheiten des Sports für das Marketing, Aufl. 2., München: Vahlen Verlag, S. 87-99
- Steffenhagen, H. (2008): Marketing: Eine Einführung. Aufl. 6., Stuttgart: W. Kohlmann Verlag
- Promi Vision Studie (2005): Prominenten-Werbung in Deutschland gewinnt für die Markenkommunikation weiter an Bedeutung.
URL: http://www.tns-infratest.com/Presse/pdf/Presse/2005_01_14_TNS_Sport_PromiVision2005.pdf
Abruf: 03.08.2013
- Ratcheva, D. (o. J.): Wettbewerbsstrategien in gesättigten Märkten.
URL: <http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/WettbewerbsstrategieningesMarkt.pdf>
Abruf: 03.08.2013
- Rosenbaum, M. (2007): Marktforschung in Nischenmärkten.
URL: [http://www.nischenfaktor.de/pdf/Marktforschung%20in%20Nischenmaerkten-Handout%20\(3\).pdf](http://www.nischenfaktor.de/pdf/Marktforschung%20in%20Nischenmaerkten-Handout%20(3).pdf)
Abruf: 03.08.2013
- Rühle, A.; Völckner, F. (2011): Stellenwert von Marken als Wettbewerber für Unternehmen, in: Völckner, F.; Willers, C.; Weber, T. (Hrsg.): Markendifferenzierung. Innovative Konzepte zur erfolgreichen Markenprofilierung. Aufl. 1., Wiesbaden, S. 15- 38

Sattler, H./ Völckner, F. (2007): Markenpolitik, Aufl. 2., Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

Statista (2013): Sportartikel-Statista-Dossier 2013

Statista (2013): E-Commerce-Umsatz in Deutschland bis 2013.

Statista (2013): Ranking der wertvollsten Modemarken

Thomke, S.; Feinberg, B. (2010): Design Thinking and Innovation at Apple. In Harvard Business School.

URL:

<http://www.assaabloydss.com/Local/DSS/Americas%20Conference/required%20readings/Apple%20%20Design%20Thinking%20and%20Innovation%20at%20Apple.pdf>

Abruf: 25.08.2013

Thommen, J.-P./ Achtleitner A.-C. (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Aufl. 4., Wiesbaden: Gabler Verlag

van Eimeren, B./ Frees, B. (2012): 76 Prozent der Deutschen online – neue Nutzungssituation durch mobile Endgeräte.

URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online12/0708_Eimeren_Frees.pdf

Abruf: 08.08.2013

Experteninterviews:

Zimmermann, R. (2013): adidas Hockey Marketing

Frucht, B. (2013): T.H.W. Distributionspartner

Anlagen

Telefoninterview vom 24.05.2013 Herrn Zimmermann (Marketing bei adidas Hockey)

1. Fragenkatalog und 2. Fragenkatalog zur Bachelorarbeit

Julian Hofmann-Jeckel

Warum stieg adidas so abrupt in den Hockeymarkt ein und riss ihn mit solcher Macht an sich? Hat der Hockeymarkt trotz seines Amateurstatus und der geringen Medienaufmerksamkeit Perspektive?

adidas ist seit 1956 im Hockey aktiv – hier wurde der erste Hockeyschuh „Landhockey“ für die olympischen Spiele in Melbourne entwickelt. Bis 2007 war adidas im Hockeysegment „nur“ mit Schuhen und Textilien aktiv. Die Hockeyschläger und –zubehör runden das Sortiment seit Juli 2007 ab. adidas ist die Olympische Marke und Hockey ist ein der traditionellen olympischen Sportarten – ein Grund für unser verstärktes Engagement. Der Hockeysport generell und der Hockeyspieler im speziellen passt optimal zur Marke adidas.

Wie genau war der Einstieg geplant? Wie die Marketingstrategie? Hat bisher alles so funktioniert wie es sich am Anfang vorgestellt wurde? Sind die adidas Produkte so positioniert wie sie es zu Beginn sollten? Ist man zufrieden mit dem bisherigen Verlauf?

In 2006 hat eine Marktstudie ergeben, dass wir trotz unseres Engagements im Hockey (neben dem kommerziellen Angebot (Schuhe und Textilien) u.a. die Kooperationen mit den Verbänden in NL und ARG) vom Konsumenten nicht als „Hockeymarke“ betrachtet werden. Grund dafür waren die fehlenden Schläger. Um unsere Wahrnehmung und das Image zu verbessern haben wir uns entschlossen unser Sortiment zu erweitern. Ziele waren:

- 1) Entwicklung und Herstellung einer schlagkräftigen Hockeyschläger Kollektion
- 2) Sportsmarketing Kooperationen mit mind. einem der Top5 männlichen Hockeyspieler.

Hintergrund hierfür ist die direkte Einflussnahme von Assets auf den Umsatz von Hockeyprodukten adidas Hockey wird als innovative, junge Marke positioniert. Der Launch und die ersten beiden VK-Saisons entsprechen unseren Vorgaben. Und wir streben weiter uns zu optimieren um die dominante Marke im Hockeysport zu werden.

Gibt/Gab es besondere Gefahren beim Einstieg in den Hockeymarkt die beachtet werden mussten? Z.B. sich durch diese aggressive Strategie auf dem Markt unbeliebt zu machen oder nicht die (Medien-)Aufmerksamkeit zu bekommen die benötigt wird/wurde?

Gefahren gibt es bei einem Launch immer. Es können qualitative Mängel an den Produkten entstehen. Der Konsument oder auch der Handel kann einer Marke skeptisch gegenüber treten. Oder die Sportsmarketing Partner performen nicht auf dem gewünschten Level. Zum Glück (und das hat ja bekanntermassen nur der Tüchtige) haben bei uns alle Rädchen ineinander gepasst und unsere Strategie ist voll aufgegangen. Ich würde unsere Strategie nicht aggressiv nennen. Wir sind zielorien-

tiert und mit Plan angetreten – das mag für den einen oder anderen evtl. aggressiv gewirkt haben. Unbeliebt können wir uns beim Konsumenten nicht gemacht haben, denn wir bekommen viel positives Feedback von Athleten und Händlern und die Umsatzzahlen entwickeln sich positiv. Über unser Image beim Wettbewerb machen wir uns keine grossen Gedanken.

Ist der Einstieg in den Hockeyartikelmarkt vergleichbar mit anderen Einstiegen in Sportartikelmärkten (aus der Sicht von adidas)?

Es ist schwierig Sportarten und Märkte zu vergleichen. Es sind zu viele Unterschiede um „copy-paste“ agieren zu können. Jeder Markt und jede Sportart benötigen ihre zielgruppenspezifische Ausrichtung. Einen ähnlich rasanten und erfolgreichen Einstieg haben wir – lustigerweise zum selben Zeitpunkt (2007) – mit adidas Boxing Equipment erlebt. Auch hier haben die Marke adidas, die hochwertigen Produkte, ein gezieltes Sportsmarketing Programm gepaart mit einer schlagkräftigen Distribution zu einem Verkaufserfolg geführt.

Kann man von einem Sport - Branding reden, wenn der Effekt der Sportpromotion derartig hoch ist wie in diesem Fall? Adidas schafft Hockeystars, die es zuvor nicht in der Hockeyszene gab. Z.B. Christopher Zeller steht fast mehr für adidas als für sich selbst und ist zu einer Art Marke geworden. Adidas hat es geschafft aus der großen Masse von guten Hockeyspielern einige noch hervorzuheben und zu echten Vorbildern zu machen, dies gab es vorher nicht in den Maßen wie heute. Ist dies der Kern der Strategie?

Es war unser Ziel aus sehr guten Athleten Stars zu machen. Stars, denen die Jugend nacheifert und deren Produkte sie kaufen. Christopher Zeller ist ein gutes Bsp. für eine erfolgreiche Athleten-Marken Kooperation. CZ steht für die Werte von adidas und verkörpert sie optimal im Hockeysport – dadurch verkaufen wir mehr Produkte. Unsere Marke und unsere gezielte Werbestrategie (Fokussierung auf die Topathleten in Verlinkung mit unseren Topprodukten) helfen dem Athleten einen höheren Bekanntheitsgrad zu bekommen. Win-Win...

Gibt es (weitere) Zahlen und Fakten die ich zu diesem Thema bekommen kann? Zahlen kann ich nicht liefern.

Von wann bis wann bestand die frühere Zusammenarbeit zwischen adidas und dem deutschen Hockeybund? Ein Pressebericht vom Januar 2010 im Rahmen der Neuausrüstung der deutschen Nationalteams durch adidas Hockey erwähnt Rückblick auf eine „lange und erfolgreiche Zusammenarbeit“?!

adidas war der Textil Ausrüster der Deutschen Hockey Nationalmannschaften in den 70 und 80er Jahren.

Gefühlt arbeitet adidas sehr nah mit der deutschen Presse zusammen. Berichte und Interviews mit/über Hockeyspieler in TV und Printmedien sind mit auffällender Häufigkeit immer mit adidas – Stars verbunden und tauchen öfter auf als noch vor dem adidas Einstieg 2007. Ist dies Teil des Marketing – Mixes der sehr

auf der Kommunikationsstrategie basiert oder doch nur „Zufall“?

Die Strategie von adidas Hockey ist es mit den besten Spieler/innen zu kooperieren und diese auch in der Kommunikation einzusetzen. adidas Hockey versucht den Erfolgen (von Vereinen oder Nationalteams) jeweils ein Gesicht zu geben. Diese Gesichter tauchen dann natürlich auch in den Medien auf.

Wie spricht man von dem „Einstieg“ 2007 von adidas in den Hockeymarkt?

Genaugenommen ist es kein Launch, da adidas vorher schon aktiv war, und auch kein Relaunch, da die Aktivität nicht aufhörte. Der Einstieg bezieht sich auf den Launch der Hockeyschlägerkollektion - des „wichtigsten“ Produktes für den Hockeyspieler.

Kann man sagen, dass der Hockeymarkt auch vor dem Einstieg von adidas bereits vollkommen war, adidas jedoch durch die besondere Kommunikationsstrategie (z.B. durch das Erschaffen von Stars und Vorbildern, also dem Verknüpfen von Produkten mit Emotionen) die es vorher im Hockeysport so nicht gab, es geschafft hat sehr schnell an die Spitze zu gelangen?

Unsere Strategie setzt sich aus im wesentlichen wie folgt zusammen:

- Starke Marke
- Qualitativ hochwertige Produkte
- Starkes Sportsmarketing – incl. der Kommunikation der Partner

Wir sind mit klaren Zielen (die wir hier nicht beziffern werden) an den Start gegangen und verfolgen diese Ziele zusammen mit unseren Athleten.

Mit Ausnahme von Jamie Dwyer stammen die adidas-Stars alles aus dem Mitteleuropäischen Raum, die meisten mit Abstand aus Deutschland. Der südamerikanische sowie der asiatische Raum sind gar nicht besetzt (trotz großer Möglichkeiten da die Stars dort noch mehr verehrt werden als hier, z.B. Luciana Aymar). Woran liegt das?

Hockey spielt kommerziell primär in NL, UK, Australien und Deutschland eine Rolle. Wir haben uns mit unseren Sportsmarketing Aktivitäten gezielt auf diese Märkte konzentriert. Die Partnerschaft mit dem Argentinischen Verband (und damit das grosse Symbol „Las Leonas“) und einigen Individualverträgen mit Spielerinnen (u.a. die Toptorjägerin Noel Barrionuevo) haben wir auch den südamerikanischen Markt im Fokus.

Wie ist adidas Hockey aufgebaut?

adidas Hockey wird primär von Distributionspartner (Spezialgroßhändler wie z.B. THW in Hamburg) in den Hockeyländern vertrieben. Die Produktentwicklung liegt zu 100% in den Händen der adidas AG. Die Marketingaktivitäten werden von den Distributionspartnern in den jeweiligen Märkten implementiert.

Was sind die Ziele für die Zukunft?

Es gibt ein Ziel für adidas Hockey: Wir werden die Nummer 1 Hockeymarke.

Experteninterview vom 10.05.2013 Herrn Frucht (Marketing und Sales bei T.H.W.)

1. Fragenkatalog zur Bachelorarbeit

Julian Hofmann-Jeckel

Was macht für Sie eine Hockeymarke aus?

- Komplette Produktpalette
- Innovativ

Adidas ist mit der Marke adidas Hockey 2007 auf dem Hockeymarkt „aufgetaucht“, in wieweit wurde der Markt dadurch beeinflusst?

Professionalisierung in den Bereichen Produkt- und Sportsmarketing Steigerung des Wettbewerbs T.H.W. ist auch Vertriebspartner der Hockeymarke Malik.

Was unterscheidet eine traditionelle Hockeymarke von adidas Hockey?

MALIK ist eine pakistanische Hockeymarke mit einem anderen Image – adidas ist eine Marke mit starker Performance, MALIK eher eine Marke mit Fun-Faktor. adidas Hockey hat durch den Mutterkonzern adidas sicherlich ganz andere Möglichkeiten in den Bereichen Produktentwicklung und Marketing

Hat der Sport an sich durch den Einstieg eines großen Sportartikelherstellers die Chance eine höhere Aufmerksamkeit zu erlangen oder ist es eher nur ein Strohofer-Feuer-Effekt?

Ja, adidas ist ein Globalplayer und ist bei der Gewinnung anderer Sponsoren und Partner sicherlich ein namhaftes Zugpferd

Wie ist die Zusammenarbeit mit adidas aufgebaut? Ist T.H.W. „nur“ für den Vertrieb in Deutschland verantwortlich?

T.H.W. hat das exklusive Vertriebsrecht für GER, BeNeLux und diverse andere europäische und asiatische Länder. Zudem liegen die Bereiche Sport- und Vertriebsmarketing in der Verantwortung von T.H.W. (allerdings in enger Zusammenarbeit mit adidas)

Bestand das Risiko, dass adidas nicht angenommen wird auf dem Hockeymarkt?

Sicherlich, was allerdings durch das Portfolio an TOP-Spielern minimiert wurde.

Worin liegen die Entwicklungschancen der Produkte mit dem Einstieg eines Weltkonzerns?

Adidas hat durch die stetige Entwicklung von Sportartikeln in 27 von 28 olympischen Sportarten ganz andere Erfahrungen und Möglichkeiten. Durch die Zusammenarbeit mit namhaften Instituten ist auch die Weiterentwicklung und Umgestaltung von Produkten möglich.

Wie konnte adidas es schaffen direkt qualitativ hochwertige Schläger am Markt zu platzieren?

Die Produktentwicklung begann bereits in den Jahren 2005/2006 und hatte somit eine Testphase von fast 2 Jahren. Außerdem waren vor Marktantritt TOP-Spieler unter Vertrag, die die Entwicklung maßgeblich begleitet haben. (Gebrüder Zeller und Wess, Take Taekema)

Ist es für andere Sportartikelhersteller (Asics, Nike od. Puma) interessant auf dem Hockeymarkt einzusteigen?

Es gibt immer wieder Gerüchte über den Markteintritt von Namhaften Wettbewerben. Wir kennen die Konzernstrategie dieser Konzerne nicht genau und können dazu keine weitere Auskunft geben.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname